The Advertising Effect
How to Change Behaviour

如何让他买

改变消费者行为的十大策略

当营销遇上行为经济学及消费心理学，
会发生怎样的化学反应？

赢遍全球营销大奖的策略大咖
教你如何让消费者为你做点儿什么

[澳] 亚当·费里尔（Adam Ferrier）
[澳] 珍妮弗·弗莱明（Jennifer Fleming）
著
王直上 译

奥美大中华区董事长 **宋秩铭**
奥美大中华区副董事长 **庄淑芬** ▶ **作序**
台湾奥美集团策略长 **叶明桂**

WPP学院执行副院长 **董洽** ▶ **倾情推荐**

中信出版集团

版权信息

书名:如何让他买：改变消费者行为的十大策略

作者:[澳]亚当·费里尔,[澳]珍妮弗·弗莱明

译者:王直上

ISBN:9787508682440

中信出版集团制作发行

亲爱的安娜（Anna）和艾斯特瑞克斯（Asterix），我要把这本书献给我们最棒的家庭——你们就是我的一切。

我也想把这本书献给全世界所有正值14岁的男孩儿，虽然我知道你们中间很少有人能读到这本书。但我还是想对你们说，相信我，生活总会有办法解决所有的问题。小的时候，我们怯于表现自己和别人的不同，长大了以后，你就会知道，正是那些不同于常人的人给世界带来了希望。

最后，我还要把这本书献给一群让我在职业生涯中获益良多的杰出领导以及专业伙伴：矫正署（The Department of Corrective Services）的卡翠娜·麦科米什（Catriona McComish）和史蒂夫·菲尔古德（Steve Feelgood），Added Value（一家品牌咨询公司，意为“附加值”，以下称附加值品牌咨询公司）的安妮塔·巴索（Anita Batho），盛世广告（Saatchi & Saatchi）的吉姆·欧马奥尼（Jim O’Mahony），卡明斯伙伴广告（Cummins & Partners）的肖恩·卡明斯（Sean Cummins），当然，还有Naked Communications（一家广告公司，意为“赤裸传播”，以下称赤裸传播）机灵、美丽、毒舌的琼·威尔金斯（Jon Wilkins）、麦特·巴克斯特（Mat Baxter）和麦克·威尔逊（Mike Wilson）。

推荐序一

奥美大中华区董事长，
WPP集团大中华区董事长
宋秩铭

广告是一门艺术，也是一门科学。在我们的行业里要做到成功，就必须把这两个关键的因素平衡好。对于艺术部分的追求，一直是多数广告公司不懈的努力，也是业界那一大群创意人员的终身职志。而在科学这一面，广告人乃至营销人，也一直在各种学科里翻找有用的理论与证据，目的就是洗脱书中所提到的那一句行业里的古老名言与诅咒："我的广告费有一半是浪费掉的，只是我不知道是哪一半。"严格来说，过去数十年，营销与广告业界，在科学性的进步上，其实仍然有限，这也就造成了一些理论基础在行业里的源远流长——就像是书里提到的AIDA模型，竟然诞生在1896年，但到今天它仍在指导着许多营销与广告人的思维。

说到科学，当然就要谈到在过去这些年里改变全球游戏规则的互联网与技术。科技，改变的不只是市场格局与生活方式，更是我们行业里的思维逻辑与工作方式。互联网给营销工作带来的冲击与考验，不需要我多说；但相对于技术的突飞猛进，营销和广告科学性及理论性的滞后，就成了一个非常突出的问题。

在中国，人们享受与感受到的技术变革，其强度与速度远远超过其他市场。营销工作在苦苦追赶这种变革速度的同时，也就产生了一种大家都感同身受的现象，那就是速效主义——什么正火、什么正是热点、什么正成为网红、什么正成为大IP，品牌们就一窝蜂地捡现成

的来用。有没有效？就抓眼球的目的而言，我相信许多是有效的。但是，回到品牌长远经营的角度，速效主义只是一时的强心针，却不是让品牌身强体健的长久之道。越是新科技与新玩意儿充斥的时代，其实越需要更扎实的根本思维与科学基础。

同样来自技术与互联网，我们现在终于得到了精确追踪与分析消费者一举一动、一颦一笑的可能性。通过大数据的分析，我们能够取得许多过去无法掌握的洞见，也能够从中找到商机，乃至营销策略。这是这个时代带给我们的超强武器。但在埋首数据的同时，我们千万不能忘记，数据的背后，是一个个活生生的人。只有当我们能够掌握对人性的洞察，对于他人的七情六欲感同身受的时候，我们才能从数据中找到符合人性的答案，而不是机械式的推论与解读。

让我们再回到一开始提到的，广告是一门艺术，也是一门科学。这项艺术需要科学的推理与论证，而这项科学需要人性与诗意的灵感。这本书里不断演示的行为经济学，正是游走于两端的一门有趣的学问，在讨论人性的心理学与讨论市场的经济学间，找到了重叠的世界。更有意思的是，作者花了不少功夫，把各式各样的理论基础，总结成为具有可操作性的实务工具，这正是行业里天天在打仗的大家最需要的强力脑补。

书中提到，行为改变态度，比态度改变行为来得快。想要改变你面对的消费者的行为，就要从改变你自己的行为开始。在下一次找热点与IP之前，先看看这本书里有什么更聪明的策略吧。

译者王直上，加入奥美已经23年，从业务、策略、管理过渡到行销品牌顾问专业。

谢谢直上，花了许多时间把这本书翻译出来，造福营销传播界的从业人士。

推荐序二

奥美大中华区副董事长
庄淑芬

品牌大有为，从改变行为开始！

在一个超高速发展的世界，人人都需要“终身学习，持续进步”，这是众所周知的八字诀。至于如何做，就各凭本事。我曾经鼓励若干独领风骚的同业人士，不妨把一路走来的所知、所想、所学，写下来与大家分享，他们的回答都是变化太快、工作太忙，根本没有时间予以纪实，遑论写成一本书。于是，当我看到广告传播界，无论中外，有人肯投资心力，无私地把历程、经验和观察，化为字字珠玑，奋笔疾书付梓出版，提出见解和观点，试图启发并影响行业和社会，我都特别感动，这本名为《如何让他买：改变消费者行为的十大策略》的大作，无疑就是其中之一。

消费心理学在广告界并非陌生事物，而心理学家在广告界工作更是不遑多让。十多年来，人类行为的心理学理论和行为科学，深入影响广告、经济和消费者研究领域，带动此一风潮的先驱就是获得诺贝尔经济奖的丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）博士，也是经典畅销书《思考，快与慢》的作者。他在书中指出，人们经由两个不同系统主宰思考和决策，其中“快”的是系统一，就是各种直觉思考，一种全自动的心智活动，简言之，直觉就是辨识，不多不少；“慢”的就是系统二，要花力气思考；一般而言，系统一失败后，才启动系统二。卡尼

曼博士的书中提及多种效应，我们在生活上都可发现，一旦妥善运用，对于任何层面的沟通都极有助益。

紧随卡尼曼的研究成果，英国奥美执行创意总监——罗里·苏瑟兰（Rory Sutherland）也在业界登高一呼，大力主张广告界应该拥抱卡尼曼的行为心理学，提高行业更具科学佐证的含金量。近年来，奥美通过全球调查，发现消费者早已唾弃夸夸其谈的品牌，认为它们与众人毫不相关。他们期待品牌以实际行动，展现与之呼应的共享价值，提供深具意义的体验和经历。也因此，我们不断呼吁现代品牌必须有所作为，不仅表达对世界的看法和对自我的定位，也能为人们创造价值，品牌因而栩栩如生。换言之，止于空谈，动能无限的行为品牌才是王道。

本书作者亚当·费里尔本身是学有专长的心理学家，当他身为心理医师时，就以帮助病人采取行动为目标，解决内心深处的问题。从事广告业后，更不忘理论与实务双管齐下，适时引进心理大师艾伯特·艾利斯和阿朗·贝克（Albert Ellis & Aaron T. Beck）的研究结果，诠释人们“思维、感觉、行动”三者之间的互动关系，他发现任何正常人都喜欢这三点保持一致，一旦认知与行为不协调时，内心压力会推动人们做出改变。这也是作者的主要观点：若想改变思维和感觉，真正关键的就是让人们采取行动，从行动中达成改变的目的！

这位澳大利亚籍的作者在铺陈理论之余，也引述了有趣的心理临床小故事，同时也收集了广告界的许多营销案例，搭配理论佐证，予以剖解分析。书中大胆指出依靠洞察的作业早已过时，因为了解过去无法改变任何事情。他认为，让人们按照你的意思行动，就能创造行为的改变，而行动前无须洞察的存在。

这本书也介绍了“富兰克林效应”，从这位美国前总统的一件亲身经历中，引出一个“道理”——如果你想要某个人喜欢你，就设法让他帮你一个忙，比起那些接受过你恩惠的人，曾经施恩惠给你的人，更

愿意再帮你一次。看官不妨在生活或工作中，甚至在拟定下次的传播计划时，采取行动，无论成败，必有所得。

书中重中之重的内容，聚焦于改变消费行为所需要的实用工具，并以马刺般的刺针（spur）为名，包括如重塑、动之以情、集体主义、玩乐、实用性等十大激励性和简化性刺针。作者开宗明义：这是一本基于真实广告案例的一手资料，讨论如何有效地影响与改变消费者行为的作品。我相信，从业人员可从作者慷慨的知识解囊中，洞悉人类行为动机的缘由，获得灵感和启发，进而为品牌创造解决方案，说不定也能优化推销创意的说服之道。

长久以来，我笃信做广告必须发挥善的魅力，无独有偶，作者主张亦同。从事广告营销传播的人们，绝对有聪明才智来同心协力做好事，通过品牌营销的大平台一起改变人们行为。尤其在向数字化转型的世界，广告早已跨越传统的定义和范畴，它的影响力更是无远弗届。我衷心希望所有广告人都发挥大有为精神，用具体行动帮助世界变得更美好！

推荐序三

台湾奥美集团策略长
叶明桂

王直上，本书的译者，担任奥美集团专职传播营销顾问的角色。他对内指导团队有精辟的思路，对外协助客户解决商业课题，是专业队的专家，职业队的教练。

在市面上这么多营销工具书中，他却选择这本《如何让他买：改变消费者行为的十大策略》，花费时间、心力进行翻译，既然这本书启发了如此专业的专家，想必这本书是专家的参考书籍，是老师的指导手册，是行家的首选推荐！

过去，成功的传播营销总是借改变人们的心智，进而转化人们行为；正如“我思故我在”的论述，一个人有了某种想法，才会产生某种行为。现代，在这信息爆炸、数字无所不在的场景下，真正有效的传播应该是先改变行为再改造思想。正如“劳改”的原理：要练好内功，先有洒扫的行动，再由外而内启动心智的变化。有效的传播不能只是对人们说些什么（say something），而是必须对人们做些什么（do something），做比说更重要！本书的内容就是阐述了制造消费者行为的道理和方法。

亲爱的读者，看十本好看的书不如读一本有用的书。这本外文书是由一个行家来翻译的，这比由一个外文系的译者翻译更好，因为这是专家消化过的知识，而不是照本宣科的结果。

这是一本好看又有用的书，值得您购买！

译者序

这本书真的应该更早一点被翻译出来。

遇到这本书也是种缘分，记得我是在一份来自美国的一家咨询公司的方案里发现的它。当时看到从书中引用的一些观点，觉得很有趣，书名又叫作*The Advertising Effect*，感觉应该跟我们这行有很大关系，于是就“假装”很用功地去买了来看。

读了才知道，原来这是一本关于行为经济学的作品。讲到这个要提一下，自从读了丹尼尔·卡尼曼的《思考，快与慢》（诚心建议，这本书一定要看！）之后，我就对行为经济学很感兴趣，所以又顺藤摸瓜找了些书来读。这类书都很有趣，可是总觉得我们在工作中没办法直接用，所以始终不知道怎样把那些思路用起来……没想到结果误打误撞，在这本书里找到了答案。

作者亚当先生的确牛，他身兼心理学与广告实务的背景，才有办法把行为经济学的理论与我们行业的实际工作做了如此理想的结合。对我来说，这本书有两个最棒的地方。

首先，本书几乎涵盖了所有行为经济学的核心思维，而在针对每一点的介绍上，又提供了浅显易懂的心理学背景解说。同时，作者又用行业里的真实案例进行举例和示范，不仅让读者非常容易理解，而且使本书也变得生动、有趣。作者自己总结而成的思考框架，把所有理论变成了一个完整的工具包，便于记忆又便于套用，对我们这些每天忙碌不堪的从业人员而言，实在太好用了！

其次，就要讲到听起来很伟大的时代意义了。自从互联网出现，又跑到了智能手机上之后，营销圈与广告圈里的人，就没过过一天好日子。好像一切都乱了套，过去的理论不晓得还成不成立，而未来的理论又不知道在哪里。Campaign[注]的速度越来越快，要产出的内容越来越多，越来越多蹭热点、蹭IP的捷径也是无奈之举。读完这本书，对我而言，有一件事突然变得豁然开朗：行为经济学的诞生与互联网的发展，本是两条同时前进的平行线，但走到今天这个点上，两条线“会面”了，才发现彼此是互需互补的“天生一对”。贯穿书中的一个观点是“行为改变态度，要比态度改变行为来得快”，直到互联网的出现与成熟，“直接改变行为”这件事才变得有普遍的可操作性；在过去的大众传媒时代，这是难以实现的。而对于数字营销来说，行为经济学适时提供了一个很棒的理论基础与框架，让一切的规划变得有策略性，直指营销目的与改变消费者行为的任务，而超越纯粹的互动、体验、好玩这种内容层面的思考。

当然，永远不要忘了，再好的思维框架也只是个框架，没有肉的骨架始终只是个骨架。创意还是永远的核心。只有借助框架形成聪明的策略，再用更聪明的创意把它点亮与落实，才能成就伟大而有效的Campaign。这也是作者在书中一再呼吁和提醒的。

好啦，正是因为上面这些感想，我有了一种莫名其妙的冲动，觉得该把这本书翻译成中文。后来的事很幸运地一件件发生了：亚当先生没当我是个骗子，接受了我这个翻译生手的毛遂自荐；中信出版社觉得这本书相当有价值，排上了出版日程。然后就是我苦难的开始：花了整整一年时间才把它翻译完成。

是的，这本书来得有一点儿迟，但我始终相信，来得再迟，这本书都必须来，因为它带来的是现在这个时代翘首以待的全新营销思维与观点，能够为业界的人们打开一扇新的窗，让很多纠结与疑惑获得一种新的解题角度。

谢谢亚当，谢谢中信出版社，谢谢奥美领导们的支持。也谢谢选择了这本书的你，相信你也会觉得有用、有趣。

---

1. Campaign：直译“作战”，广告行业中的Campaign指广告主在一段明确的时间里，推出一系列拥有共同主题或传递相同信息的广告，以建立广告信息的累积效果，塑造一致的企业形象，并给予目标受众持续而深入的刺激与冲击。——编者注

中文版序

该怎么为自己作品的中文版写一篇序呢？这挺伤脑筋的，尤其中国是如此广大、复杂，对我而言又如此陌生。

我想，我还是用比较个人的角度来写这篇序好了，这也是我在写这本书时所采用的一个“伎俩”。通过加入自己的小故事，我希望能让这本书有多一点可读性与共鸣感。毕竟，虽然这是一本围绕着营销科学与心理学的书，不过当中讨论的同时也是关于个人改变与心理学之间的话题。再说，我个人与中国的渊源，也的确是一个很不错的故事。

我的父亲就出生在中国——他生在1929年的广东。在战乱的年代里，父亲和他的两个哥哥——麦克和艾德才一起移民到了澳大利亚。在我成长的过程中，不知道听了多少关于我奶奶欧嘉在中国的传奇故事，像是她住在“宫廷”里的经历，曾经担任蒋介石的翻译，而且没有人搞得清楚她到底是不是一名“间谍”等。

其实我从来也没有去验证过这些故事的真假，而且它们好像跟这本书也没有太大关系。我只是觉得，既然我跟中国有这么多渊源，也算是能“沾亲带故”，自带一点可信度吧?

这本书能被翻译成中文，让我觉得超兴奋。尤其因为往往在我谈论这本书，或是这些年所经手的一些项目时，经常被问到这个问题：“你举的这些例子，在不同的文化中都能成立吗？”我通常会回答说，这些作品背后所运用的心理学技巧，其实都是非常核心而普遍适用的。在书里我极少用过于极端的案例来举例，也避免引用样本量太小的小众研究。我通常拿来讨论与引用的题材，围绕的都是人类行为

最根本的驱动力。从这个角度上，我相信这本书的内容，在适用性上，完全是跨文化的（毕竟我们人类的相似点远比不同之处要多得多）。当然，某种程度上可能也有特例——像是书中“集体主义”（collectivisim）这个刺针，我就很想知道，在亚洲文化中的可应用度上会不会有所不同。希望我也能从本书所拓展的新读者群中，听到各种反馈与意见。

奥美的罗里·苏瑟兰在我的书里出现过好多次。关于广告，他最近说了这样一句话：“下一场革命不会来自科技，而会来自心理学。”（The next revolution won’t be technological, it will be psychological.）他和我抱持的信念是一样的：掌握好心理学的基本原理，将会比拥抱科技更为关键。

说到拥抱科技，那当然是中国的强项。得益于数字化与社交媒体的全面普及，以及对所有最新科技的快速应用，相对于多数的西方市场，中国营销环境的互动性要高得多。再加上传统媒体势力的消退，中国品牌早已走在全球数字化营销浪潮的最前沿。

这一点，对本书的出版发行来说是重要的背景和舞台。这本书里面有几个最核心的理念，其中一个是“行为改变态度，要比态度改变行为来得快”，也就是说，要设法让一个人朝着你的品牌价值行动起来，因为行动一旦发生，他们就不得不让自己喜欢你的品牌——书里面会详细解释这件事——最让我兴奋的是，正因为中国市场拥有更丰富的数字营销条件，当这本书在中国被更多人阅读后，这些理念就会得到更多机会，去被尝试与落实得更精彩、更有效。

一直以来，直到今天，营销行业的大家都纠结于一个难以两全的取舍：要么选择规模战，用规模轰炸创造知名度；要么选择互动战，用互动方式进行窄而准的小众传播——我们也可以把两者简单归类为“求单纯”（simple）与“求精美”（wonderful）。然而，由于科技正在大幅改变人们消费媒体乃至消费他们身边世界的方式，这个难以取舍

的两难选择已经不复存在。现在几乎所有的媒体都开始变得有互动性，在媒体采购上，我们已经能够同时兼顾“单纯又精美”“知名又互动”了。唯一阻碍我们做好这件事的，就是想出让人们想要与之互动的好创意的能力，我相信这一点在中国尤其重要。这时候，了解点心理学（什么能让人互动起来以及如何做到）与创造力（如何创造能刺激互动的好创意）将会给你的工作带来很大的帮助。

我希望这本书能够发挥些许微薄的力量，协助正在面对同样挑战的大家（当然包括你）多掌握一点心理学与创造力这两方面的技巧。

我要再多说一点自己的故事，来结束这篇序言。

除写作本书外，这几年间，我还开展了两段全新的旅程。首先，我开了一家新的广告公司，名字叫THINKERBELL。我们的自我定位是“可被衡量的魔法”，致力于将营销科学与极致创意进行完美结合。这本书中所列举的策略，正是我们运用的工具。我也希望这些工具能够运用在你们的广告公司、品牌营销乃至日常生活中，给你们帮上一些忙。我的第二个新旅程，则是联合创立了“营销科学创意交流”（Marketing Science Ideas Xchange, MSIX）这个组织，将每年在澳大利亚进行一场推动营销科学的大型会议。提到这件事，我希望在中国也有有识之士推动类似的活动（在英国，奥美的Ogilvy Change也规划了一个类似的大型会议，叫“Nudgestock”），一起为营销与广告植入更多的科学，这也是这本书最大的初衷。

希望这本书能让你觉得不枉一读。我希望能得到大家对于内容的反馈；或者，关于书中观点，如果你有任何问题或建议，请一定要告诉我。这本书能来到世界上，是一件有意思的事；而能够走进中国，更让我觉得兴奋。

最后，也是最重要的，是我要谢谢直上帮我翻译了这本书。这项翻译工作的成形，过程很不寻常。直上读完了这本书的英文版后找到

了我，问能不能帮我翻译成中文。之后他还协调了出版社，并促成了整个合作。这件事正好是一个完美的例子，说明了品牌是否能紧扣消费者的需求，在今天至关重要。美国麻省理工学院有一位非常聪明的老兄，他就是埃里克·冯·希贝尔（Eric Von Hippel）教授，他把这称之为“最终使用者创新”（End User Innovation），并且强烈建议，企业应该高度关注消费者如何在使用产品的过程中，对产品进行创新与改良。直上正好完美证明了这件事情。

对于品牌，这当中还证明了另外一件事，就是一个人只要跨越了起跑线，让某件事开始进行，他就有非常大的机会将这件事进行到底。这也就是马克·吐温（Mark Twain）说的：“先人一步的秘诀就是即刻启程。”（The secret of getting ahead is getting started.）这本书的中文版之所以能大功告成，就是从直上开始翻译的那一刻开始的。真心感谢直上（以及我那传奇的奶奶）。

阅读指南

据我所知，这应该是第一本完全基于真实广告案例等一手资料来讨论如何有效影响与改变消费者行为的著作。我本身不是学院派，而是身在一线的广告从业人员，正因为如此，我们做了这样的安排：我们在书中会一一介绍广告人改变消费者行为惯用的技巧，然后再用心理学知识为大家剖析这些技巧背后的原理（书里一共为大家总结出了10种技巧，都非常重要而且实用）。

整本书的论述，都基于一个核心前提：所有广告的目的，都是为了改变消费者的某种行为；只要是能够帮助品牌更高效地改变消费者行为的广告，就是不错的广告。

想要改变消费者行为，有两个关键的步骤：

1.清楚界定你想要改变的消费者行为。

2.然后着手去改变它。

我们在书里会先和大家讨论该如何界定与理解那些足以带来行为改变的因素；接着，我们会深入探讨如何利用不同的“行动刺针”（action spurs）来刺激行为的真正改变——其中包括“激励性刺针”（motivational action spurs）和“简化性刺针”（ease action spurs）两大类。可以改变消费者行为的方法非常多，通过这些行动刺针，我希望能为大家形成一个方便运用的工具箱，可以得偿所愿地改变消费者行为——这也就是我们撰写本书的初衷。

下面是对各章节的分别概述。

第一部分 要改变什么行为?

第一章 “暗黑艺术”这部分是整本书的**总论**。

第二章 “定义”这部分告诉你如何去**界定你想要改变的消费者行为**。要改变他人的行为，其实是件挺难的事。（人们本来就干着自己爱干的事，何须你费心？）如果你不能界定你想要改变的行为，所做的一切都很可能徒劳无功。请务必先读这一章，否则读其他章节的效果会大打折扣。

第三章 “思维、感觉、行动”这部分讨论的是改变行为的总体原则。我们会讨论**思维、感觉、行动**这三者的交互关系，并解释广告的本质为何已经从被动转向了互动。而这个转变，在我们改变消费者行为上会带来哪些冲击。

第四章 “行动刺针”这部分将详尽介绍一些实用工具。行动刺针能够为某些行为的发生**增加动机**，或让行为**容易发生**。这一章将解释如何选择刺针，以及如何去促成行为的改变。

第二部分 激励性刺针

第五章 “重塑”这部分将告诉你如何用最具激励性的方式来**包装行为**，以达到你的广告目的。

第六章 “动之以情”这部分讨论的是如何**运用情感与说故事的力量**，来改变消费者的行为。这也许是广告最为人所熟知的手法，也是在只有大众媒介（单向传播媒介）可用的时代里，广告人的主要招式（但时代已经快速变迁了）。

第七章“集体主义”这部分谈的是通过**举办一场社会活动或大型事件**，吸引人们参与其中，从而改变行为。

第八章“归属感”这部分是关于一个大家都知道的道理：如果你要一个人去做一件事情，设法给他**对这件事情的归属感**，这样他会更乐意去做。

第九章“玩乐”介绍了我最喜欢的一个行动刺针。把你想要促成的行为变得**好玩**或者变成**一场游戏**，人们就会享受这件你希望他们做的事情。这是目前在行业内最流行的一个方法。

第十章“实用性”这部分会告诉你，如何通过给消费者**某种实际好处**，来鼓励你想要的行为的发生。

第十一章“样板”这部分将介绍如何把“样板”的概念运用于影响与改变行为。关键是要能够**找到对的样板**，来为你想要促成的行为做示范。

第三部分 简化性刺针

第十二章“赋予技能”这部分谈的是设法**教会消费者必要的技能**，让他们去做你想要他们做的事情。

第十三章“化繁为简”这部分讲的是假设人们已经拥有去进行某种行为的技能，但由于**环境中存在某些障碍**，阻挡了他们的行动，此时，你该如何帮助他们。

第十四章“敢承诺”这部分谈的是将行为分解成小块。如果我们要消费者进行的活动，对他们而言太过困难，不妨**将行为目标变小**

一点，这样他们会更容易做出承诺。

第四部分 做好事

第十五章 “善用你的力量”这部分讨论的是如何确保我们能为世界带来**好的改变**。其实我们原本打算把这部分放在第一章，因为这是做广告与改变消费者行为的大前提。如果你想从这一章开始读，也没有问题。

关于本书的案例

这本书里的很多案例，来自我在赤裸传播公司工作的日子，那是我广告生涯里非常重要的一个阶段。同时，我也撷取了其他广告公司的一些宝贵经验，加上来自世界各地的不同成功案例。当中有很多例子曾经获得艾菲奖（Effie Awards）的殊荣，算得上是行业中最具实效性的作品。艾菲奖是当前足以代表广告界最高标准的奖项，它尤其专注的是广告的有效性。这个奖评估的不只是作品多有创意（其他多数奖项都聚焦于创意），而是广告是否真正有效地创造了销售成绩、建立了品牌，以及改变了消费者行为。所有获奖案例的报告，在艾菲奖官方网站上都找得到。我在书中也引用了部分报告，以方便读者查阅。而所有引用资料的来源，我们也都一一列出；如果你想进一步了解某些话题，很容易按图索骥。

另外还要说明的是，这本书不一定要按现有的章节顺序阅读，书中的每一个章节都可以独立存在，尤其是第二部分与第三部分。

最后多说一句：我用我习惯的思考方式，架构了整本书的内容，试着将大量信息适当地糅合在一起，变成一个个有意思的好故事，希望你会喜欢。

关于书中的圈内人

在本书中，你会“遇见”很多“圈内人”。他们多是广告圈内或圈子周围的一些重要人物，不然就是来自某个广告相关领域。这些圈内人，不管是我曾当面接触过的，还是一直希望见到的，他们每一位对于如何影响与改变消费者的行为都有非常有趣的独到见解。谢谢他们慷慨地接受我的邀请，让我把他们的意见放进书中。他们有：

• 罗希特·巴尔加瓦（Rohit Bhargava），畅销书《喜好与信任：魅力经济学的奥秘》（*Likeonomics*）的作者，影响力营销集团（Influential Marketing Group）的创始人，本身也是一位令人尊敬的绅士。

• 安娜·费里尔（Anna Ferrier），她是我的棒老婆，我宝贝儿子艾斯特瑞克斯的妈妈。

• 乔恩·卡西米尔（Jon Casimir），广告话题类电视节目制作人，同时也是一位畅销书作家。

• 阿兰·德波顿（Alain de Botton），哲学家、畅销书作家，生活学校（The School of Life）的创始人。

• 安德鲁·登顿（Andrew Denton），澳大利亚最有才华也最成功的电视制作人及主持人之一。

- 克劳迪乌·迪莫夫特（Claudiu Dimofte），美国圣地亚哥州立大学副教授，同时也是《消费者心理学》（*Journal of Consumer Psychology*）期刊的编辑委员会成员。

- 鲍勃·加菲尔德（Bob Garfield），极富声望的广告行业记者、媒体评论员。

- 阿尔然·哈林（Arjan Haring），科学摇滚星（Science Rockstar）公司的创始人（看得出来注定要做大事）。

- 约瑟夫·贾菲（Joseph Jaffe），专注于探讨广告革新的畅销书作家。

- 约翰·梅斯考尔（John Mescall），麦肯广告全球执行创意总监，墨尔本地铁安全宣传活动“笨笨的死法”（Dumb Ways to Die）的发起者。

- 大卫·诺贝（David Nobay），创意公司Droga5的创意总监，全球最有影响力的广告人之一。

- 迈克尔·诺顿（Michael Norton），哈佛大学教授，同时也是一位畅销书作家。

- 伊万·波拉德（Ivan Pollard），我的好朋友，负责领军可口可乐的全球传播策略。

- 马克·谢林顿（Mark Sherrington），附加值品牌咨询公司创始人，也是SAB Miller（全球最大的啤酒公司之一）的全球营销总监——一个让人无比嫉妒的职位。

- 罗里·萨瑟兰，英国广告从业者协会（The UK Institute of Practitioners in Advertising）的领军人物，也是英国奥美集团的副主

席。

• 西蒙·撒切尔（Simon Thatcher），我的老朋友，更是一位超级棒的心理学家。

• 法里斯·雅各布（Faris Yakob），对广告富有远见的一位好伙伴；《快公司》（*Fast Company*）杂志将他列为“现代广告狂人”十大人物之一。

下面这段写在芝加哥大学图书馆外墙上的话，是一位商学院教授转述给我们听的，他希望我们能够把它传承下去。这段话对我的影响非常大：“在这堵墙里，装着的不是智慧，而是承担与思考的能力。”这就是我要把这么多高手对于如何改变消费者行为的洞察收集起来，汇总在这本书里的原因。他们多数是我曾在广告及营销圈里接触过的人，所以我称之为“圈内人”。他们各自提出不同的观点，应该会让你觉得很有用，或者至少很有意思。在开始写这本书之前，我先向上述每一位圈内人，提出了下面这条相同的问题：

> 改变他人的行为并不容易，然而我们有多大能力做到这件事，就决定了我们能多成功地战胜每天面对的各种挑战：不管是成功推广我们的品牌、让人们跟随我们的号召、要孩子好好打扫他们的房间，还是确保办公室的同事会好好使用回收垃圾桶等。请针对改变他人的行为这个课题，提供一个你的建议给大家。

他们的观点分别被收录在每一章的结尾。我也把我如何认识（或根本不认识）他们的经历写在其中，这样你会对他们再多一点点了解。

导读

> 杂志只不过是引导人们去读广告的一个载体。
>
> ——詹姆士·柯林斯（James C. Collins），1907

我为什么写这本书

嗨！我是亚当，一个广告人。也许我曾经说服过你去买某一个牌子的饮料，提醒你开车的时候不要超速，以及促使你选择了某一家酒店。我是怎么做到这些的？嗯，你很快就会读到了。这本书会告诉你，广告人都是用哪些招数和伎俩来说服你掏腰包的。这本书同时也会揭露广告人用来影响你的行为的一些心理学技巧。可是，我为什么要把这些说出来，特别是在我还在这行混饭吃的情况下？原因有两个：第一，我想让大家避免再盲目地消费；第二，我相信你会发现，我们这些广告人使用的技巧，也可以应用在你的工作与生活中。

说到盲目消费——不要误会，我并不反对消费这件事——根据世界银行的报告，消费所带动的需求，为发达国家贡献了大约65%的GDP（国内生产总值）。强劲的消费支出，代表着健康的经济、更多的工作机会、更快的发展，以及其他很多好处。由消费带动需求的确是一件好事，是经济保持良好发展的基础。而另一方面，我也相信，人们越知道广告如何发挥作用，就越能在消费上做出聪明的选择。假以时日，我们就能慢慢把盲目消费转变为精明消费。

广告这一行，聚集了无数聪明人，他们可能是这个星球上最有创意的一群人。这些人被支付了大笔的酬劳，去进行改变消费者行为的工作，具体来说就是去鼓励消费者买更多的东西。有数以千计的品牌拥有者，不惜花费以几十亿美元计的金额，去影响和改变消费者的行为。全球广告行业总值约为5 570亿美元（尼尔森数据，2012），正是这一笔庞大的资金，在天天支配着人们该吃什么、喝什么、穿什么、开什么车、去哪儿度假，甚至该怎么为人处事。

当我在做调研，或者与消费者沟通时，最常听到这样的说法：1.“我不看电视”；2.“我不会被广告影响”。然而，真正的事实是，广告的确在发挥作用，而且发挥得很不错。否则，怎么会有这么多大企业，以如此巨大的资金不断投入其中？还有，广告早就不只是出现在电视上了，它早已渗透我们生活的方方面面。很多时候，通过品牌与广告，我们建立了彼此间的社交联系。我们参加的许多大大小小活动，就算不是品牌方举办的，起码也有企业的赞助，而在这些活动里，商业信息往往无处不在。就连我们看的新闻内容，也有相当高的广告比例，甚至是基于广告目的而被创造及赞助的，或者至少是受广告影响的。

在我长大的年代里，广告只会出现在一些你猜得到的地方。它总是在电视、杂志和报纸上，或者在大的户外广告牌上。但那是20世纪80年代的事情了。在那之后，品牌方开始撤离户外广告界，不愿再被那些蠢方块盒子给框住。今天的我们，已经活在一个广告营销无孔不入的时代里。想要分辨哪些东西是广告、哪些不是，也变得越来越困难了。

在这样一个广告遍地的世界里，很多广告人都相信，今天的消费者对营销都很有概念；他们认为消费者很清楚地知道自己是如何被影响的，但我不这么认为。事实上，正好相反。今天的消费者，的确是天天浸泡在营销环境里，但这并不等同于他们懂营销。要证明这一点

很简单：一个16岁的女孩和一个80岁的老爷爷，你觉得谁比较容易被最新广告所带动的潮流影响？当然是前者。她就像是一只被养在公寓里的猫，从来不曾在街上游荡，完全不知道外面还有一个巨大的世界。而广告就是这样一股水泄不通地包围着她、塑造着她的世界观的超级力量，这些动辄数十亿美元的巨大投入，创造了这样巨大的威力。你可以想象，当所有广告的能量积累起来，“砸”向某一个人的时候，是多么恐怖的一件事。

我写这本书，就是想为改变这种不对等的状态做点事。如果包括你我在内的消费者，对广告作用的原理能多一点点了解，在面对这些不断在我们眼前争奇斗艳的广告时，就能够更理智地进行判断，从而做出更好的消费决策。这样一来，营销人员也就必须能够回应消费者，提供他们真正需要的好东西，于是形成双赢的局面。说到底，广告既然会永远存在于我们身边，干脆好好把它的秘密弄个明白。

其次，我还有第二个动机。因为我真的很热爱广告行业，我想要把它的绝顶聪明、古灵精怪之处统统说给大家听；这当中也包括它有时异常狡猾的一面（当然最好不是被用来做坏事）。这一行吸引了大量聪明又有创意的人才，不断运用着他们的创造力，来为我们日常生活中遇到的各种问题找到最佳的解决方案。而这些解决方案中的绝大多数最终都需要某个地方的某些人，去改变他们的某种行为。不管你是不是在这一行工作，我都想把这些知识整理好分享给你，让你了解广告人是如何运用这些技巧来影响别人的。

其实，我们每一个人——不管你是谁——每天也都在做着改变别人行为的工作：母亲要影响孩子的行为，弟弟想要说服哥哥不要再揍他，老师要学生们乖乖坐好，经理要保持员工的向心力，广告公司要卖创意给客户……所以，并不是只有广告这行在影响人与说服人——我们每个人天天都在玩一样的游戏。所以我们越有办法去改变他人的行为，就越能达致更成功、更快乐。

接下来，我即将掀开广告的神秘面纱，把用来控制这一切的心理学原理找出来，交给你。请你把这当中的力量，紧紧地握在手中。

我何德何能，敢对广告说三道四?

我在17岁的时候，实在想不明白将来自己要做什么。于是，我去拜访了一位职业规划顾问，她叫金·索亚（Kim Soia）。金问我对什么比较有兴趣，我尽力表达了一番，然后她做了这样的总结：“嗯，所以你喜欢金钱，也喜欢跟人打交道。我觉得你应该去做一个消费心理学家。”我也不知道当时金是怎么得出这个结论的——不过现在看来，她好像是对的。

我在大学取得了商业学士学位（营销方向）和人文学士学位（心理学方向）的双学位。之后为了成为一名注册心理医师，我拼了三年，拿到了心理学的学士后学位[注]（Postgraduate Diploma in Psychology）和临床心理学硕士学位［Master of Psychology（Clinical）］。所以目前我依然是一名注册心理医师，也是澳大利亚心理学协会（The Australian Psychological Society）的正式会员。

司法心理学（forensic psychology）是我开始工作时接触的领域，那时候我有机会见识到一大堆非常极端的人类行为。在转入私人心理咨询业务之前，我在矫正署（The Department of Corrective Service）工作了几年，当时打交道的对象全是犯罪嫌疑人。我的工作就是，在他们上法庭之前，对他们进行心理评估，而我主要负责的是对具有性侵犯行为的嫌疑人进行心理评估（更多这方面的内容，后面会谈到）。那时我总觉得自己像是被扔到了人性最黑暗的角落，我不得不去搞清楚到底发生了什么事，同时还要确保自己不被淹死在其中。不过后来我渐渐发现，研究性机能失调与伤害行为，原来是一个了解人类行为

的绝佳机会。通过探究机能失调的背后诱因，我见识到人们是如何认知这个世界的；当然，我看到的是最夸张与极端的版本。我学习过的各种关于人类行为的准则，在那几年里一直跟着我，并逐步沉淀为你将读到的这些观点。

过了一段时间，我决定调整我的职业发展方向，找回初心：成为一名“消费心理学家”。我做了很多功课，完成了我的硕士论文——《界定构成酷人物的潜在要素》（*Indentifying the Underlying Constructs of Cool People*）。于是我自然而然地从研究犯罪行为，转向研究消费者行为，并且成为附加值品牌咨询公司的一名“全球搜酷猎人”（cool hunter）。搜酷猎人的工作就是去研究全球酷人物之所以酷的原因，以及他们会选择推动或忽略哪些世界上的潮流。于是我得住进最酷的酒店里，去观察人们如何被时尚与潮流迷住——这跟研究犯罪心理学实在有天壤之别。离开附加值品牌咨询公司之后，我加入了盛世广告——全球最负盛名的广告公司之一。在那里，我学到了如何做广告，见识了品牌的力量。再后来，我和两个朋友开了自己的广告公司，即赤裸传播。

之所以用“赤裸”一词，是想表达我们对于更先进、更前卫的广告作品的追求，以及以消费者为核心的广告与媒介规划理念。我们连续几年拿下了“年度最佳代理商”的荣耀，我们也赢得了许多世界顶尖的广告奖项，从业界众人垂涎的戛纳金狮奖，到WARC（World Advertising Resource Centre，全球广告资源中心）的全球创新大奖（2013）。我们成了澳大利亚乃至全世界炙手可热的广告公司之一。《华尔街日报》称我们为“全世界最有看头的5家广告公司”之一。根据行业组织传播委员会（The Communication Council）的评估，我们位居2013年全澳大利亚最具实效性的广告公司第5名——但在体量上，我们比其他榜上有名的公司小得多。几个创始人和我最后决定把公司卖掉，而我又加入了另一家广告代理商，担任合伙人与股东，就是现在的卡明斯伙伴广告。这家广告公司的特色在于它兼具媒体公司与广告

公司的功能。我们喜欢这么称呼它——创意媒体公司（creative media agency）。这其实是20年前广告公司最原始的组织模式，直到后来媒体公司从广告公司中剥离了出来。我们只是重新“把精灵塞回了瓶子里”。

在我的职业生涯里，曾经领导过好几个获得全球声誉的创意作品项目。其中包括好几座艾菲奖金奖（Gold Effies）。前文提到，艾菲奖是一个针对广告有效性设计的奖项，评估的远不只是作品的创意是否独特。要赢得艾菲奖，需要精心撰写案例分析报告。在这本书里，我也会在适当的地方列举曾获得艾菲奖的一些案例（对于想要了解广告如何才能有效的人来说，这些是非常棒的参考资料）。在2014年我还赢得了Cannes Chimera[注]奖项。我们针对纾缓世界贫穷问题所设计的创意方案，赢得了比尔及梅琳达·盖茨基金会的肯定。方案名称叫作“行动按钮”（The Act Button）。除了这些以外，我还获得过差不多全世界所有广告组织的奖项，包括戛纳广告奖、克里奥大奖（Clios）、D&ADs、纽约广告奖（New York Festival）和LIAs；还有澳大利亚本地奖项，包括ADMA（全场大奖，2012和2013）、AIMIA（澳大利亚数码行业协会）以及CommsCon（澳大利亚公关传播大会）的全场大奖（2013）等。

这一堆用字母缩写而成的名称，可能对很多行外人而言，没有什么意义。但如果你是一个广告人，相信你会觉得有点儿意思，而且可能会愿意继续读下去。2013年的时候，《澳大利亚人日报》（*The Australian*）曾经这样介绍我：“澳大利亚广告业里最有创意并最具策略性的人之一。”我也曾经名列在其他行业媒体的一些榜单里：

《广告新知》（2010）：不到40岁的40个业界名人（*AdNews*’ 40 under 40）

Mumbrella广告奖[注]（2011）：七大顶尖策略大师（*Mumbrella's* 7 Top Strategists）

澳大利亚创意人（2012）：创意影响力20人（Australian Creative's Power 20）

安可（2012）：影响力100人（*Encore's* Power 100）

澳大利亚创意人（2013）：创意影响力20人（Australian Creative's Power 20）

我还参与了广告行业里许多消费者行为改变模型工具的开发工作，并投身于多项相关学术研究之中。我同时还参与ABC电视台专门探讨广告与传播话题的系列节目，长期担任嘉宾。而在广播方面，我也作为访谈嘉宾，固定出席ABC本地台的节目。除此之外，我还经常应邀参与各种媒体以及全球大型会议的访谈或论坛。另外有点奇怪的是，我还主持澳大利亚民主博物馆举办的一项名为"影响的力量"的常设互动展览，本展览也包含了一些本书中提及的主题。这是一个很有意思的博物馆，很值得从墨尔本去做个一日游。

从以上这些事情，应该看得出来，我真的非常非常热爱广告，也一样热爱心理学。

行为改变态度，远比态度改变行为来得快

这几年，我总是骑着一辆青柠绿的电动车，在墨尔本的大街小巷穿梭。这辆车很漂亮，时速大约25~35公里，骑起来基本不用蹬。回到家，我就会把电池拿出来，充一整晚电。到了早上，我只要把电池塞回去，就能轻松出门。好，对于我和我的电动车，你怎么看?

你会不会觉得我很懒？在什么情况下，你会拿我跟骑普通自行车的人比较？你知道那些人的，他们穿着莱卡运动服，身材紧致，闪耀着至高无上的道德光环。跟他们比，我在你眼中搞不好只是个不愿意运动的懒虫。但是，你也可能觉得我很重视环保，如果你把我跟那些天天开车烧汽油的人比。

人类并不擅长做出“绝对”的判断。相反地，我们会拿要评判的东西，跟其他参照物来比较。我之所以提到这点，是因为你从什么角度来看这本书，会直接影响这本书对你产生的效果。写到这里，我得交代清楚：虽然这本书结合了广告与心理学，但本质上这是一本从实务出发的指南。这里面的知识来自我11年的广告从业经验，以及5年司法与临床心理学上的经验。我将我在实务中学到的东西，从科学的角度，深入探讨它们为什么有效，以及效果是如何发生的。但是，这始终不是一本“科学”著作，也不是一份研究报告；再说，我也不是个学院派。这是一本以广告从业者身份，探讨广告如何发挥效果的书籍。我本身综合了广告和心理学这两种专业，这给了我一个独特的视角，能够去解析广告发挥作用的原理。如果你想从学术层面多了解一些关于行为改变的观点，我建议你从安德鲁·当顿（Andrew Darnton, 2008）的文献综述开始读起，里面包含了不同行为改变学说的方法论，内容非常全面而精辟（这本书的一些章节里，也加入了部分当顿所引用的模型）。

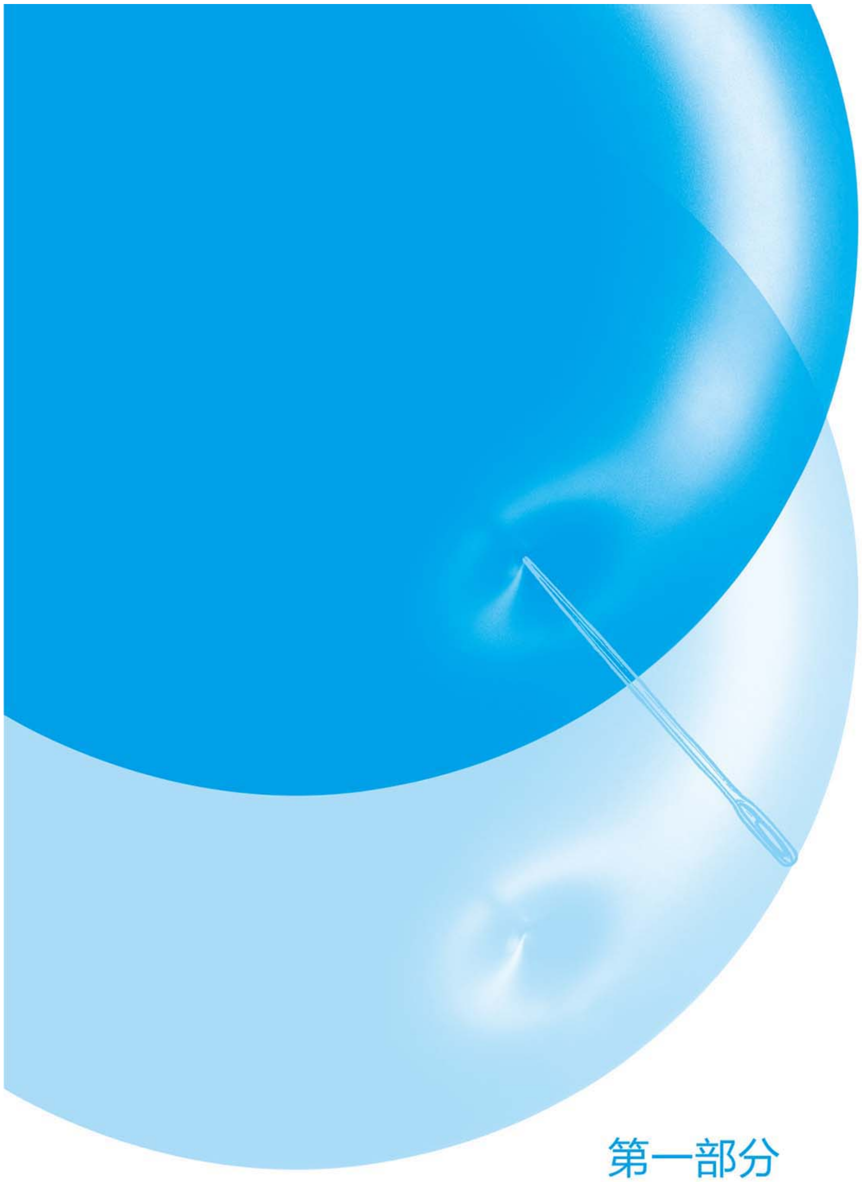
我希望你会喜欢这本书，并且觉得它有用。对于身为消费者的你，我希望这本书能开阔你的视野，能让你停下来思考；并且能告诉你，你的购买行为背后的逻辑。同时，对于在做着改变他人行为相关工作的你（其实所有人的工作，都与改变他人行为有关），我希望你觉得这本书是具有实际应用价值的。

如果你要我说，这本书里最值得牢记的一句话是什么，我认为是：行为改变态度，远比态度改变行为来得快。只要想办法让人们朝

向你的目标行动起来，你就能够成功，并且能创造出巨大的影响力。在广告界，这还是一个很新的思路，并且尚未得到业内人士的广泛认可（行业里太多人还是喜欢做动之以情的广告）。如果你想知道更多的玄机，请继续读下去。

---

1. 学士后学位指介于本科与研究生之间的学位，属于本科与研究生的过渡。——编者注
2. Cannes Chimera是戛纳国际创意节携手比尔及梅琳达·盖茨基金会合作推出的一个创意竞赛奖项，旨在鼓励创新传播手段，来解决全球的各种发展问题。——译者注
3. Mumbrella广告奖是以澳大利亚市场为主并开始延伸至亚太地区的一个国际广告奖项。——译者注



第一部分

要改变什么行为？

第一章
暗黑艺术：广告概论

广告背后存在着一种哲学，它来自古老的观察：每一个人其实都是两个人——他自己和他想要成为的那个自己。

——威廉·费瑟（William Feather），美国作家

我终于认识到，写一篇谈好广告的演讲稿，比写出一则好广告，容易多了。

——李奥·贝纳（Leo Burnett），李奥贝纳广告公司创始人

大众汽车之一：“玩乐理论”

走出斯德哥尔摩的奥登普兰地铁站，跟走出任何一个现代城市的地铁站没有什么不同。走上月台之后，穿过旋转闸门，顺着贴满瓷砖的明亮隧道走到尽头，你会看到并排着的一道楼梯和一道电扶梯。两者任择一条，都可以带你到地面的大马路上。2009年10月，经过这里的通勤者，遇到了一个意想不到的抉择时刻。

走到隧道的尽头，他们发现，原本大约40阶左右向上通往马路的楼梯跟平时不太一样。原本咖啡色的台阶不见了，整道楼梯变成了一排巨大的钢琴琴键。当你的脚踩在白色或黑色的琴键上时，会发出不同音阶的声音。

当楼梯变成了大钢琴，通勤者的行为也发生了改变：不同于往常习惯性地选择电扶梯，更多的人决定爬楼梯上去。有些人快跑着通过楼梯，创造了一阵乱弹琴音。也有人选择在黑琴键间踱步，或者组合几个音符来创造一种曲调。一整天下来，不分男女老少，都出现在了楼梯的琴键上。甚至有一次，有两条狗在琴键上“演奏”了起来。统计下来发现，当楼梯变成了大钢琴，66%的人会舍弃电扶梯而选择走楼梯。你可以在YouTube视频网站上欣赏这个案例影片（网址：www.youtube.com/watch?v=SByymar3bds）。

更多的通勤者在那一天选择改走楼梯，这一点其实并不让人意外。这是一个为了改变他们的行为而设计的事件。改变从何而来？其实是把一个日常生活中的平淡片段变成了一场好玩的小游戏。这是由瑞典恒美广告公司（DDB），为大众汽车举办的一场活动，为的是启动大众汽车“玩乐理论”（The Fun Theory）的宣传活动。背后的理念是：“要改变人的行为去做些有益的事，往往用单纯如游戏的方式，是最容易达成目标的。只要是想要朝向更好的目标前进，不管是为了自己，为了环境，或者为了其他的什么，这道理都是一样的。”

大众汽车之二：过时的AIDA模型

你能想到这个巨大钢琴把戏的幕后操盘者是一家广告公司吗？广告公司为什么要搞这么一件事？通常，一个品牌要吸引我们的注意力，它就会直接打广告。比方说大众汽车，它可以直接用广告告诉你车子的最新功能，比方说自动停车系统，并希望让观众看了心里会想：“哇，这看起来好方便！”或者，它的广告也可能运用动听的音乐，在情感层面打动你。也许演出的戏是，随着车子自动停车的动作，一个女人正在随着音乐翩翩起舞；车子轻巧熟练地自动滑进车位，观众可能会感到一阵雀跃，以及一种自由自在的感觉。这一切的

目的，是为了让观众对大众汽车产生不一样的看法与感觉。最终，有一天他们要买新车时，就可能会选择大众汽车——理论上，就是这么回事儿。

这就是广告根深蒂固的思考模型：关注（attention）、兴趣（interest）、欲望（desire）、行动（action），或称之为AIDA模型（图1–1）。这模型是在1896年，由一位挨家挨户推销保险的业务员艾摩·刘易斯（E. St.Elmo Lewis），总结自己的经验而设计出的。他当时是这么说的（Lewis, 1903）：

> 广告的任务是吸引读者，让读者看到广告，并且开始阅读。然后设法吸引他，让他继续读下去。接着要说服他，让他相信所读到的东西。能够做到这三件事的广告，就是一则成功的广告。

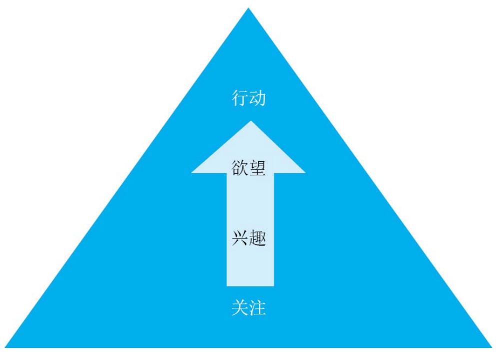


图1–1 AIDA模型示意图

资料来源：艾摩·刘易斯，1903

有点难以置信的是，到今天，这个模型还是许多调研公司用来衡量品牌健康程度的标准，也还是很多营销人士用来谈论品牌与传播的思路。虽然很多人还在用着已然过时的模型，而且广告效果很有碰运气的成分在里面（很多广告实在叫人不敢恭维）；但事实是，广告还是有一定的效果的（Sethuraman, Tellis & Briesch, 2011）。如果不是，不会有这么多公司，年年把这么大把银子投入其中——广告的的确确能够改变行为。对于这个模型，我的问题倒不是它有没有用，而是可能有更多其他的选择会更好用。这个模型是100多年前提出的，当时广告的形式还非常被动——消费者完全无法参与其中。反观今天，互动

营销与传播环境早已非常成熟，广告人能做的，早已不只是对着人们喊话——他们完全可以让消费者参与进传播活动里。这就像是一个老师不能只是通过跟学生说话，就期望能够改变他们的行为——她必须想办法让他们参与到学习活动之中。

大众汽车之三：看不见的广告也有效

想象一下，从公司开车回家的路上，你总会经过三个大型户外广告牌，而你对它们一向视若无睹——它们正好是大众汽车的广告牌。回到家，你在一个新闻网站上闲逛，这时你也没留意到，新闻右边也有大众汽车刊登的一则广告。如此看来，大众汽车根本就是把广告费打了水漂吗？根据罗伯特·希思（Robert Heath）的研究，这并没有浪费。希思在英国从事影响力学说方面的学术研究，他在著作《广告看不见的力量》（*The Hidden Power of Advertising*, 2001）里面提到，广告的效果，不在于信息传达的深度，也不在于观众吸收了当中理性或感性信息的多少；很大部分来自“低参与度吸收”（low involvement processing）。

在希思的研究出现之前，大家都认为，只有在人们有意识地注意一则广告，或者最起码知道自己看过这则广告时，广告才会有效。希思的论点是，广告一直在发挥着作用，不管我们是否留意它；每当我们看见一则广告，广告都会在脑中留下印象。希思的解释是，广告会在我们的心智中创造长久的品牌联系（brand association），即使我们对它视而不见。久而久之，这些印象会渐渐积累，引导我们发生行为的改变，从而去选择A品牌而非B品牌。这在心理学上被称为“单纯曝光效应”（mere exposure effect; Zajonc, 2001），大意是，我们喜欢某些事物，往往只是因为我们对它比较熟悉。我们对一个品牌感到越熟悉，我们就会越喜欢它。而且没错，即使我们对广告视而不见，也不

妨碍它对我们产生这种作用。对一个品牌越喜欢，我们就越可能去买它的东西，因为喜好程度与购买行为是高度相关的。这听起来，像不像是在说“潜意识广告”？

广告就是要改变行为

广告这一行，做的就是改变他人行为的生意。广告人收到的工作指令，无一不是需要让某个地方的某个人，去改变他的某种行为。世上没有一个营销总监是被请来让他好好维持现状的，也没有一家广告公司接到的指令会是“你做的广告不需要有任何效果”。我们都身处改变他人行为的行业里，然而，改变他人的行为是极其复杂的一件事。假设你是大众汽车的营销总监，你会选择以下三种广告里的哪一种，来改变消费者的行为？

- 可以和消费者互动又足够好玩，有可能在社交媒体上流传开来的东西。
- 同时诉诸理性与感性利益点的传统广告。
- 用低参与度吸收的方式，慢慢在你的顾客心中占据位置。

其实这正是当前众多广告公司所面临的难题——看似有好多能做的事，但到底哪些是应该做的事呢？

在过去15年里，互联网、新科技、社交媒体、大数据以及智能手机的发展已经将广告彻底改变，把广告变得可参与了。在新媒体时代，广告人将能够更有效地影响与改变消费者的行为。如何做到这一点？就是要想办法让消费者参与进来。

如果一个老师想要影响学生的行为，他就不能只说教。孔子说：“不闻不若闻之，闻之不若见之；见之不若知之，知之不若行之；学至于行而止矣。”[注]对站在课堂上的老师和要教孩子踢足球的爸爸来说，最有效的教学方式就是让孩子完全参与到这个教学过程。在一个可以互动的营销时代，广告要遵循的是一模一样的道理。今天，所有的营销活动，都可以是互动的；身为消费者，我们也不会乖乖地被动接收信息。所以广告公司必须要懂得这个原理：行为改变态度，比态度改变行为来得快。

改变他人行为和你的日常生活

想影响别人的，可不只有广告人。你所相信的每一件事，你做的每一个选择，在某种程度上，都是被他人影响的。试想：一位招揽客人的咖啡馆老板、一位要求病患多做运动的医生，或是一位想让员工减少在办公室用电的办公室经理，还有，要你投票给他的政治人物、希望大家做垃圾分类的街坊邻居、想说服孩子吃蔬菜的父母……上述这每一个人，都在试图改变别人的行为。

也有一种被广泛接受的说法，说一个人是无法改变其他人的。我在读心理学的时候，听过这么一个笑话。问题：“要更换一个电灯泡，需要多少个心理学家？”答案：“一个也不需要。前提是电灯泡想把自己换掉才行。”这笑话虽然不太好笑，但让我想起我还是青少年的时候，我妈妈给过我的忠告。当时，我被一个我很喜欢的女孩子“抛弃”了。我在床上心碎啜泣的时候，妈妈走进来跟我聊天。“我只是想要她喜欢我。”我泣诉。妈妈告诉我：“亚当，我们是没法改变别人的。”

但如果是这样，怎么会有心理学、教育学、广告学等这么多的专业都在研究如何改变别人的行为？心理医师要帮助病人采取一种新的行为模式、老师要帮助学生学习、广告人要说服消费者购买某一个品牌的产品。我们都参与了这些说服的游戏。如同那场巨大钢琴楼梯实验所展示的，你的确有可能去影响他人，让他们做出你所期望的行为。

学会如何影响与改变他人的行为，对你非常有用。事实上，我觉得这是能够创造成功与快乐的最重要的技巧之一。在广告业，这道理当然不言自明；你的广告能让人们发生你期望的行为，你自然会更成功。而这对于想要病人锻炼的医生、快要被吵闹的邻居逼疯的人，或是想督促孩子吃蔬菜的妈妈，也同样适用。或者对于在寻求捐款的慈善机构负责人、想要减少暴力犯罪的警官、想让学生坚持把高中读完的教育局长，或是要国人支持医疗改革的总统，以及想要女朋友搬来跟他一块儿住的男朋友而言，道理也都相通。我们每一个人，都在做着改变他人行为的工作。如果我们能把它做得更好，我们自然就会感到更成功和快乐。

心理学是科学，广告是艺术

关于广告，有一段流传已久的名言："我的广告费有一半是浪费掉的，只是我不知道是哪一半。"这段话究竟出自何人之口，一直众说纷纭：包括来自零售业的约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）、福特汽车的创始人亨利·福特（Henry Ford）、联合利华（Unilever）的创始人之一利华休姆勋爵（Lord Leverhulme）（也许他们刚好都困惑于广告如何才能有效——英雄所见略同），这几位的名字都曾与这段话联系在一起。这名言想表达的是，很多广告人其实并不太清楚他们的作品为什么或怎样才能产生效果——他们只知道，结果这广告是见效了。在

我离开心理学界开始做广告，发现这个事实时，我惊呆了。广告圈外的人，都以为广告是被当作一门科学来操作的，但事实上并非如此——甚至有时候南辕北辙。

广告的科学性，大多只是被塑造出来的假象。麦克尔·舒德森（Michael Schudson）是一位研究广告公司与广告效果的美国社会学家，在他的著作《广告，不简单的说服》（*Advertising, the Uneasy Persuasion*, 1984）中是这么说的："广告的力量，远远不如广告人与广告评论文章所说的那样强。广告公司并不像公众所以为的，如同进行着微创手术一般地精准行事；反之，它们更像是挥着刀，在黑暗中乱砍乱刺。"在多数的广告公司里，只有一个上帝——执行创意总监，而这尊大神只尊崇着一个终极信仰：创意。要将科学注入这个信仰，一直都很困难。结果是，很多广告公司都非常精于创作，但与此同时，它们并不完全知道作品为什么有效。

一家广告公司是如何运作的

大致说来，一家广告公司里有4种角色：

客户服务人员他们有个亲切的称呼——"穿西装的"（suits），或者比较不亲切的版本——"拎包的"（bag carrier）。他们负责维护与客户之间的关系，确保事情执行到位；通常这些人也负责广告公司里的日常工作。

策划人员他们是公司里的核心与灵魂人物。我刚刚加入盛世广告做一名策划人员时，我老板给我的第一个忠告是："亚当，记着，别碍别人的事。"广告公司雇用策划人员来扮演核心角色，但实际上，公司里的人还是不太知道该怎么跟他们合作。有一个在广告公司流传的老笑话是这样说的：

问题：“客户服务人员和策划人员有何不同？”

答案：“策划人员知道自己何时在说谎。”

这笑话呈现的是一个（错误的）理念：广告公司里的每一个人，为了卖掉他们的创意作品，总是合起伙来见人说人话，见鬼说鬼话。

创意人员他们就是负责产出具体创意的人。

制作人员他们是负责作品制作的人员，他们负责把创意变成作品，并协调外部其他人员（如演员和导演），将创意具体实现。

除广告公司之外，传播行业里还有另一种重要的代理公司，就是媒介公司（media agency）。媒介公司会购买与销售媒体版位，并向客户推荐，建议它们应该使用哪些媒体渠道。在20世纪80年代末以前，这两种服务（创意与媒体）原本都装在一家公司里。到今天，两者早已分道扬镳，这是非常糟糕的一件事，因为想要改变消费者行为，广告与媒体两者就必须被放在一起考虑。

所以有极少数的广告公司，正在尝试回到从前，要将媒体与创意服务，重新合而为一。

比稿

我在盛世广告工作的时候，我们通过比稿，赢得了一个知名啤酒品牌客户。广告业里，大家都喜欢做啤酒的广告，因为预算多，所以比较有机会做点真的有创意的东西（关于啤酒营销有个说法：“关于啤酒，你喝到的是广告。”意思是广告做得最好的啤酒品牌，就能成为市场赢家）。很多人认为，能赢得一个啤酒客户，对一家广告公司而言是最棒的一件事。近几年来，各大啤酒公司与广告公司越玩越疯；有

人将一家酒吧整个从新西兰渡海航行到英格兰；有人在澳大利亚近海买下一整座小岛；有人甚至把一个人家里的水管全部换掉，让每一个水龙头流出来的都是啤酒——这些宣传活动，全都是为了吸引人们买更多的啤酒。那么，广告公司是如何想出这些创意的？或许，最能够清晰呈现这个过程的方式，是示范一家广告公司如何参与一个新生意的比稿。在比稿的情况下，广告公司对于创意的发展方向，比较有完全的自主权，因此在广告公司的工作当中，比稿往往是最好玩、最具挑战性，也最有机会发挥创意的一类工作。为了赢得一个比稿，广告公司总是会拼尽全力；公司里有的所有资源，都会被优先投入比稿。诚如莫里斯·萨奇（Maurice Saatchi，盛世广告联合创始人）所言："我们不需要赢，只要让对方输就行了。"以啤酒业务的一项比稿来举例，事情的过程是这样的。

第一步是比稿简报，即详细陈述这个案子的任务。里面包括一个约40页的幻灯片演示文稿，里面有啤酒行业的发展趋势（像是主流啤酒增长停滞、手工啤酒发展迅猛之类的）和目标消费者的特征描述，还会有一篇"人群画像"（pen portrait），比如："史蒂芬是一个典型的澳洲佬——他是个搞贸易的，其实他胸无大志，最喜欢的无非是跳上他的小皮卡，跟死党一起去冲浪。然后在回家陪女朋友之前，他总会走进当地的小酒吧，跟几个朋友闲聊，来瓶啤酒。接下来的老戏码就是，女友因为他太晚回家而怄气，史蒂芬向她保证明天一定准时回家……"

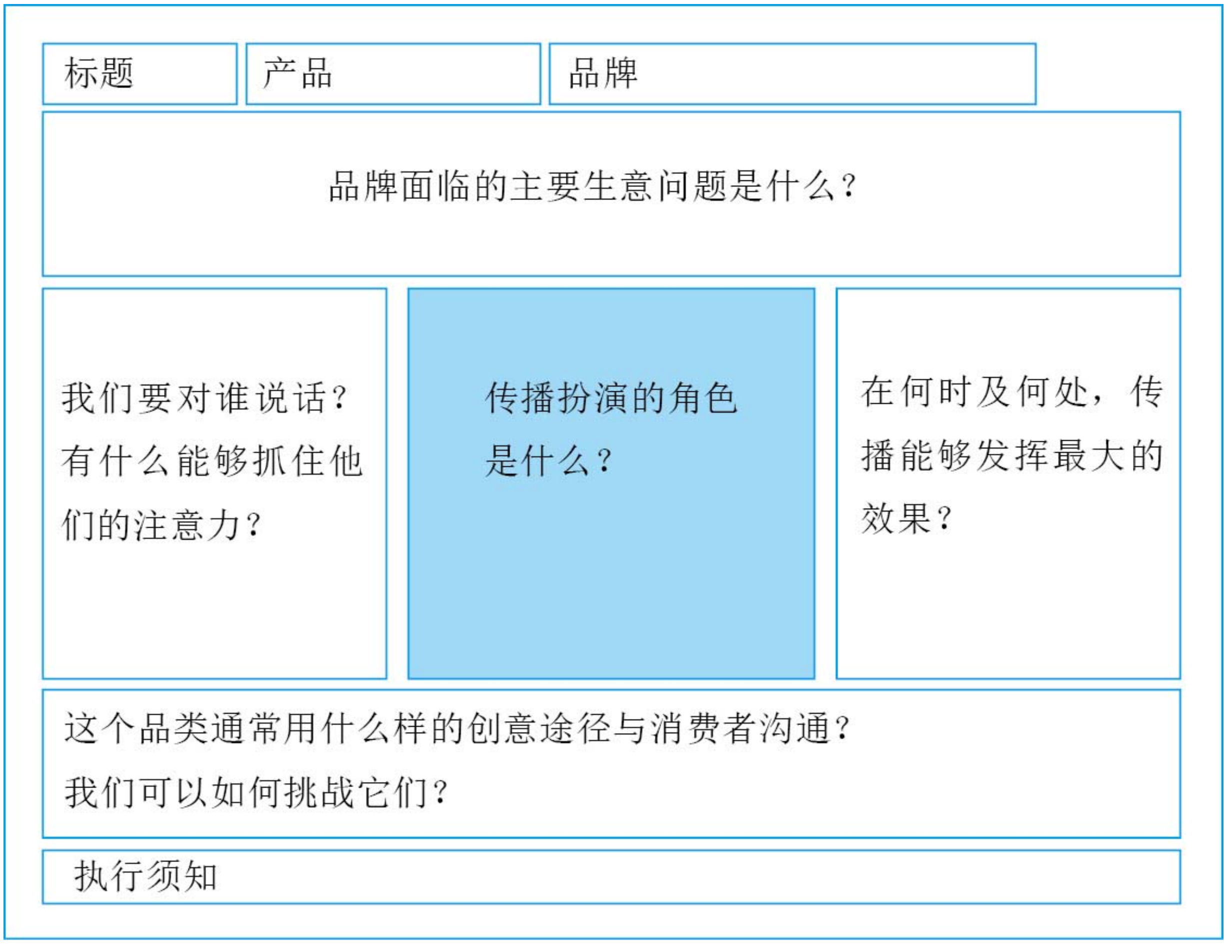


图1–2 广告公司简报模版

第二步，广告公司里的策划人员（在这个例子里，就是我啦）会消化掉这40页的简报，把它精练成一张纸。精练后的东西会填在图1–2这样的图表里，这与那些知名的世界级广告公司所用的真实简报格式大同小异。要决定把客户提供的哪些信息放进这一页简报里考验的是策划人员的功力。有时候，这份简报会扮演让创意起飞的跳板角色，但也有很多时候，它会被完全忽略。

第三步，简报写好了，就会被分享给创意团队。直到今天，一个创意团队往往还是沿袭着传统的配对方式：由一位美术指导（从视觉出发的创意人员）和一位文案（从文字出发的创意人员）组成。于是，文字与画面在一起了。在这次比稿时，我们一次把这份简报下发

给了8个创意团队。进行简报的时候，大家一起坐在公司的酒吧里，他们一面喝着啤酒，一面听我讲，我们需要他们产出的创意。

第四步，我会给他们一段时间，让创意团队各自去想创意（这次比稿时，一段时间是指两个星期）。怎么拿出创意，他们各有各的套路：有些人拼命看YouTube的视频找灵感；有些人到处翻那些收录大量广告案例的书籍，看有没有什么可以借鉴；还有人选择去散散步（或者泡泡酒吧），等着灵感从天而降。后来我检视大家提出的创意，多数都符合简报的要求，但有一些与简报不太搭。不过，如果有些创意真的很棒，即使并不符合简报要求，我们也还是会选中它。

第五步，经过两周的时间，我们把全部创意团队的创意都看完了，当中有四五个不错的想法，我们决定挑出来好好讨论。讨论的过程往往需要几个小时。这个步骤有点像客户在看创意提案，然后提出各自的看法。这次比稿时，我们最后决定了三个大家最喜欢的创意，把它们拿到澳大利亚各地的酒吧，去做消费者焦点座谈会测试（focus group）。

第六步，测试完，如果有一两个创意最受欢迎，我们就得写出一篇策略说明，来论证为什么这些创意会有效。这份说明文件大概会包括：1. 为什么消费者会喜欢这个创意；2. 为什么这个创意能帮到品牌。

第七步，我们就要进行比稿提案了。提案时，我们会先对客户说明策略，然后和客户分享我们最喜欢的创意。在提案中，我们会用大量的手法来进行包装。通常在有希望最后赢得比稿的那一个创意提案上，我们准备的材料包括电视广告脚本、户外广告举例、诸多广播广告，以及一些“赚噱头”的创意。

最后，客户宣布，我们的那一个创意提案获得的评价最高，于是我们公司赢得了这个生意。每当广告公司在这种比稿上获胜，就会搞

一场盛大的庆祝活动。一般情况下，老板会把他的信用卡扔在吧台上，让全公司员工到马路对面的酒吧开怀畅饮，好好庆祝一番。

当广告遇见心理学

2005年，盛世广告首席执行官（CEO）凯文·罗伯兹出了一本关于如何创造成功品牌的书——《热爱的印记》（*Lovemarks*）。我在盛世广告工作的时候，大家手上都有这本书，而且热情地讨论着它的内容。书里面有不少有意思的话，像是“品牌应该创造盲目的忠诚度”之类的。然而，书里很少谈到与广告有效性相关的科学，事实上，也没提到我们该如何去创造一个“热爱的印记”。

我在心理学上所经历的，则完全是另一个世界。心理学一向被认为是“软科学”（soft science），也就是说它并不是以事实为基础的科学（不像数学和生物学），所以在扎实度、可信度、准确度上，都被认为比较有限。这对许多心理医师（psychologist）而言，一直是心中之恨：他们觉得自己并不被认同是一种医学专业——反而是被归类于支持医学专业的“护理体系”（allied health）的一部分。医疗系统的核心是医生，而在心理健康领域，被视为专家的是精神科医生（psychiatrist）。一名合格的精神科医生，必须经过医学培训，才能有资格开药单，而且收入不菲。然而多数的心理医师，并没有经过医学培训，不能开药单，收入也不是特别好。于是这就导致了心理医师努力致力于做研究的习性，我相信这是因为他们急于在精神病学界面前证明自己的价值。这就造就了一个现象：心理学家总是以极其严谨的态度，对待科学研究。他们多数都遵循“科学与实务整合模式”[注]（scientist practitioner model）,也就是说，在没有经过科学验证前，他们不可以提出任何建议。

虽然许多学术界的心理学家都研究过广告，但这些研究大多停留在学术理论层次，无法应用到实务层面。做了14年广告和5年的心理学工作，让我自认比较有资格来讨论一下广告与心理学的交互作用，以及如何运用两者来改变行为。

当然，我不是第一个做广告的心理学家，更不是第一个出书讨论广告的心理学家。约翰·华生（John Watson）先生是这方面的先驱；或许他的信念（与自大），可以用他最有名的一句名言来代表："任何人，无论本性如何，都能被培养成任何我们所期望的任何其他人。"华生是一位行为学家，他坚定推崇刺激—反应（stimulus-and-response）的学习模式。根据他的说法，我们人类其实没有什么自由意志，我们的行为不过是对奖赏与惩罚的各种反应。在他开始从事广告行业之前，华生和他的研究员罗瑟莉·瑞娜（Rosalie Rayner）已因他们的一项实验而声名大噪。实验的主角是一名11个月大的男婴，被大家叫作"小艾伯特"（Waston & Rayner, 1920）。他们的实验简单来讲是这样的：他们给小艾伯特看一个兔宝宝，与兔宝宝同时出现的，是一声巨大的声响。实验的目的是想要知道，结果小艾伯特是否会一见到兔宝宝，就感到害怕（在巨大声响还没出现时）。结果，没花费太多时间，可怜的小艾伯特一看见兔宝宝出现，就开始号啕大哭。

这个实验构成了经典条件反射理论（classical conditioning）的论证基础。也就是说，如果我们将某个东西（就像一只可爱的兔宝宝）与一个非条件刺激（unconditioned stimulus，也就是某种我们天生就会喜欢或讨厌的事物，在此案例中，是一声巨大的声响）配对在一起，就能让人们对于变成了条件刺激（conditioned stimulus）的某样东西（可爱的兔宝宝）产生反应。在广告里，这个原理是这样发挥作用的。一则啤酒广告中，展示了一个家伙坐在沙滩上喝啤酒，身旁依偎着一个美女的情景。最后，这个啤酒会与一个非条件刺激（美女）配对在一起，啤酒本身则变成了条件刺激——于是，受众会跑去买这一

个条件刺激（啤酒），因为它与非条件刺激（美女）强烈联系在一起。

后来，因为一桩丑闻，华生的心理学教授生涯提早结束。于是，又一位优秀心理学家抛开了道德包袱，在离开学术界后，华生走入了广告圈，加入智威汤逊广告公司。在那里，他创造了人生事业的顶峰，参与了很多非常著名的广告项目，包括麦斯威尔咖啡的广告。

过了大约20年，心理学在广告上能发挥的关键作用，再次进入公众视野，就因为这一本书的诞生——《看不见的说客》（*The Hidden Persuader*, Packard 1957）。这本多次重印的畅销书，谈的是广告如何运用潜意识，通过各种操控手段触及我们最深层的动机，以改变我们的行为。书里很多内容，其实有点过于夸张，例如书中坚称，广告里呈现的每一个细节，都是某一种深深埋藏的、未被表达的欲望的象征。虽然如此，这仍是一本挺有趣的书。

近来，人类行为的心理学理论和行为科学，再一次走进了广告、经济学和消费者研究等领域。开创这一浪潮的，是心理学家丹尼尔·卡尼曼，他在行为经济学上的成就，让他赢得了诺贝尔经济学奖的肯定。他的研究专注于探讨人们究竟如何做决定，以及获取价值；而英国广告从业者协会的领军人物罗里·苏瑟兰则一直在努力，希望广告行业能够拥抱卡尼曼的研究成果——让这个行业的作为具备更强的科学性。最近，苏瑟兰发表了一系列报告，阐述广告在行为经济学中扮演的角色，像是《行为经济学：是亮点还是盲点》（*Behavioural Economics: Red Hot or Red Herring*, IPA 2012）等。另外，艾瑞利与诺顿（Ariely and Norton, 2009）也提出了不少很有趣的观点，讨论人们应该如何消费，以通过消费选择获得价值（诺顿也是本书中所列的“圈内人”之一）。

有时候，我觉得这一切只是应验了那句老话：万变不离其宗。例如，华生和帕克尔德（Packard）当年提出的学说，到今天与我们依然

息息相关。按着读下去，你会发现两个重点：第一，行为心理学正大行其道，基于行为理论设计的传播活动，以及以促成行动为导向的广告，正在证明它们非常有效（正如华生在多年前所发现的）；第二，许多广告正在用我们完全意识不到的方式影响着身为消费者的每一个人——正如帕克尔德从前说的。

圈内人：
罗里·苏瑟兰

首先，想要在生意上成功，你不需要永远做对——只要不比你的对手笨就行了。无论如何，你永远无法在预测人类行为上保持完全准确，就如同你不可能完全准确地预测天气一样——它的确太复杂了。我能够传授给你的获胜的绝招是，比其他任何人错得少一点。

我觉得，至少有三个关于人类行为的主要假设弥漫在我们行业的思维里，它们在某种程度上，已经被视为理所当然；然而这些假设，却往往从根本上就是错的。所以，如果你能抛弃这些假设，或至少验证一下抛弃了这些假设会发生什么，你就很可能可以比对手少做错事，并得到大幅的进步。这三个假设如下：

第一，我们假设人们能够对于他们行为背后的原因提出准确的解释，并且能够明确告诉你他未来会选择什么。这一点构成了营销界依赖于消费者调研的基础。然而，越来越多对于人脑的科学研究已经告诉我们，对于潜意识的运作，我们是根本无从知晓的。当我们在解释或预测所做的决定时，往往不是错误的事后合理化（post-rationalisation），就是错误的事前合理化（pre-rationalisation），这其实没有什么价值，甚至是非常糟糕的误导。

第二，关于主流经济学（mainstream economics）的微观经济学（microeconomic）假设，常常被当作理所当然。但是与这些假设完全

矛盾的各种证据，正如雨后春笋般出现。好比说，有时候你可以通过提高某些产品的价格，来增加市场的需求。

第三，我们往往假设人类行为也遵循着牛顿式的物理原则，但这个复杂的系统其实很不一样。最重要的是要理解，你投入的大小与成本，并不直接决定效果的好坏，两者甚至可以没有关系。相反，蝴蝶效应在营销上一样会出现，所以试试从小处着眼吧。

罗里·苏瑟兰是英国奥美集团的副主席，也是伦敦OgilvyOne的执行创意总监和副主席，同时也身兼英国广告从业者协会总裁一职。他对于行为经济学的热情，以及他致力于将行为科学引进广告业、希望在广告专业上创造新价值的这份执着，深深影响了我。

圈内人：
伊凡·波拉德

随着年纪渐长，我终于了解到，我们人类脑子的运作方式在很大程度上像是我9岁的时候在学校足球队里担任中锋的那个我那样——又懒又自私。几乎每要做一个决策，我的脑子都会念叨：“这多麻烦啊？对我有什么好处？”现在我是比较能自我控制了，但是在那些很小的、无意识的决定上，这种默认设置的自动反应依然存在（甚至在一些大的，需要思考的决定上，也会出现）。从这个角度看，要让我改变自己的行为，是挺有挑战性的——但这也并非不可能。

基于我个人与那个懒惰的9岁小中锋打交道的经验，我的建议是：如果你要我改变我的行为，你必须让我非常容易做到这件事，而且事后真的给我奖励。对了，还有，当我真的做到了你所期望的改变，你必须让我把它变成新的默认设置，以防止它又变回去。当然，关键还是在于“怎么做”……还是那句中国古谚语：“不闻不若闻之，闻之不若见之；见之不若知之，知之不若行之；学至于行而止矣。”

伊凡·波拉德任职于可口可乐公司，在乔治亚州亚特兰大市工作，领衔可口可乐的全球传播策略，被很多人认为是全世界最厉害的传播策略家之一。我认识伊凡，是因为在赤裸传播时和他有好几年的合作关系。他是我遇见的最有趣的人之一，能成为他的朋友，我感到很荣幸。

---

1. 原文为“Tell me, I forget. Show me, I remember. Involve me, I understand.”西方流传此古谚出自孔子，中文古籍中与此意义较接近的，是出自荀子《儒效篇》的这一段话，故以此为译。——译者注

2. 科学与实务整合模式指在心理学培训上，整合科学与实务，力求两者随时互相对照的体系与模型。——译者注

第二章
定义：界定一种你想要改变的行为

子曰：射有似乎君子，失诸正鹄，反求诸其身。注

——孔子，中国哲学家

我从来没有见过，一个客户的生意问题，光靠广告就解决得了。

——李·克劳（Lee Clow），TBWA广告公司全球主席［苹果电脑广告《1984》和品牌口号“非同凡想”（Think Differnet）的创造者］

界定要改变的行为

对我而言，这件事情再明显不过：我们想要实现自我的成功与快乐，就要成为改变他人行为的专家。但是社会上充斥着很多说法，认为我们无法改变他人。这可能是因为自诩要去改变他人，听起来就是件不太礼貌的事；也可能是因为我们都比较愿意相信，自己拥有充分的自由意志，不希望像那些行为理论所宣称的：我们很容易成为某个人的行为改造计划的受害者。既然如此，要改变他人的行为，的确应该挺困难的。不过我是这样看的：就跟所有神话存在的原因一样，人们会接受这个神话，就是因为里面含有些许的真实成分。没错，要改变他人行为，可能是一件难事，因此你必须要谨慎界定清楚你要改变的是哪一种行为，这是迈向成功的重要开始。

让他人去干你要他干的事，不是一蹴而就的。这个过程的第一步，就是先**决定你要改变什么行为**。你可以要别人去做什么？简单来说，只要具备下面两个条件，我们就能够影响他人，改变他们的行为，包括：1.他们有**动力**（motivated）去做我们要他们做的事；2.我们要他们去做的事，是相对**容易**（easy）的（“动力”与“容易”这两个概念，是行为改变的核心，也是后面讨论的行动刺针的全部基础）。例如，如果我要儿子艾斯特瑞克斯张开嘴巴，吃点冰激凌，他的动力当然很强，而且很容易就能做到。反过来讲也许更清楚：某人对于去做某种行为越没有动力，以及做这件事的难度越高，你就越难让他们就范。如果我是要艾斯特瑞克斯把垃圾拿去屋外，他不但没有兴趣，而且他也很难做到，因为他还不会走路（我写这段时他才18个月大）。

KISS原则

丹尼尔·卡尼曼（2012）建议，如果你想要人们接受并相信你的信息，你必须让这个信息非常直观，并且易于了解。这就是一般戏称的“KISS原则”（Keep It Simple Stupid，保持简单直白）。在这本书里，我是这样运用这个原则的：

1. 所有关键词与关键句，都以**黑体字**标注。

2. 行文尽量用大白话。因为研究发现，学问渊博的人，如果用通俗语言与人沟通，会比总是咬文嚼字抛专业术语的博学之士，更被人信任（Oppenheimer，2006，这篇报告为他赢得了“搞笑诺贝尔奖”注）。

3. 大量使用故事和趣闻来解释观点，因为有意思的内容更便于记忆。

KISS原则运用在广告上，也是一样的道理。比方说，一个啤酒品牌的广告商要改变消费者的行为，它会比较倾向于（以优先程度递减顺序排列）：

1. 让喝自家品牌啤酒的人，去尝试该品牌的另一款新产品。
2. 让喝竞争品牌啤酒的人，去尝试自己的品牌。
3. 让喝啤酒的人买更多的啤酒。
4. 让不喝啤酒的人开始喝啤酒。

越是后面的选项，广告商负担的任务越重，因为我们在要求消费者逐渐拉大与他们原本已经形成的消费模式之间的距离。同样的道理，一般状况下，广告人比较可能更容易把人们引导去他们的网站，而不是去门店（因为比较容易实现）；环保人士也更容易说服人们离开房间时随手关灯，而不是要他们去过一种全方位的“绿色生活”（因为更有动力也比较容易）。

法则1

如果你要改变某个人的行为，当他有了动力，且很容易就能做到时，改变最有可能发生。

来点“薯片”当早餐？

当广告只是要你稍微改变自己的行为时，它比较容易有效；比方说，要你把早餐从吃玉米片换成麦片。但是，想象一下，如果广告人要你用薯片替换原本早餐吃的谷物食品会怎么样？从此你的日常早晨不再是拿一个碗，倒进一些谷物脆片，再倒上一些牛奶，而是要撕开

一包薯片，在去上班的路上享用。这个要求需要你在行为上做出很大的改变，自然会比较难实现。这件事是我的亲身经历，因为我真的曾经从一家食品公司那儿，接到过这样一个工作指令。

我的客户其实是找到了一种新技术，通俗来讲就是把谷物放进制造薯片的机器里，产出的就是一包包的“薯片”，我们暂且叫它谷物片。由于是由谷物制成，这种谷物片吃起来还是像谷类食品：看起来这是一个挺有趣的点子。这些谷物片吃起来味道真的不错，而且带给了消费者一个看得见的好处：吃起来比传统的谷物食品方便得多——撕开包装就可以吃了！因此，人们不一定非得在家里吃早餐，他们大可以在去上班或上学的路上吃。这听起来很不错吧?

这个产品的研制花了好几年时间，通过被称为“感官研发”（sensory development）的过程，力求产品的味道与口感臻于完美；产品名称也经过深度的市场调研，可以说是经过千挑万选而来（共进行了14场消费者焦点座谈会，评估命名以及其他包装元素）；更在广告上砸下重金，将产品推向市场。

但结果很不幸，这产品失败了，购买这个谷物片的消费者寥寥无几（我甚至怀疑有人知道这产品曾经出现在超市货架上）。虽然谷物片吃起来更方便，但缺少让人们想要去吃的动力。在这个层面上，我们期望消费者做出一个太大程度的行为改变。

假如现在我们手上有更多的钱及资源，也许还是有办法说服人们吃谷物片当早餐的。我们可以：

1. 全天用广告轰炸，宣传谷物片的优点。
2. 找一个营养学家来介绍谷物片的健康之处。
3. 打折，让谷物片比一般谷物早餐食品便宜。
4. 提供超级大奖，给支持谷物片的人。

5. 搞一个大优惠，用任何谷物早餐食品空盒，就能免费兑换一包谷物片。

6. 聘请明星代言人，来推广谷物片。

……

我的意思不是说一定需要大笔的营销预算才能改变消费者的行为，重点是，有些行为就是比其他的更难改变。如果你选择了一个比较难改变的行为，就需要花更大的力气和更多的资源去让改变发生。这就是为什么法则1如此重要的原因——想要影响某个人，请挑选一个他比较可能出现的行为。

那么，我们怎么知道哪些行为比较容易发生，而哪些又不容易呢？回答这个问题，我们需要进入心理学领域去找答案。

行为/倾向

当我还在司法心理学领域工作时，其中一项工作，就是对被控告性侵犯的人进行心理状态评估并撰写报告，以供原告或被告用来支持他们的论点[注]，并供法庭用以进行判决。一般来讲，法庭对于犯罪行为的三个层面特别关心：

1. 被告有没有**动机**（motivation）去犯罪？
2. 被告有没有**能力**（capacity）或技能（skill）去犯罪？
3. 被告有没有**机会**（opportunity）去犯罪？

如果能够证明，被告有动机、有能力、有机会去犯罪，那么他们会被定罪的可能性就比较大。

好玩的是，这三个要素正好与在华盛顿进行的一场国际行为改变学术研讨会（Fishbein et al.,2011）所产出的成果不谋而合。这样的盛会只开过这一次；会议的目的是集合当代最顶尖的社会科学家，一起找出在了解、预测、改变一般人类行为上的共通要素。为了确保研讨会的全面与周延，所有主流的行为改变理论［阶段改变理论/跨理论模型（stages of change/transtheoretical model）、健康信念模型（health belief model）、社会学习理论（social learning theory）、计划行为理论（theory of planned behaviour）等］都有代表出席会议。换句话说，这是为了探讨人类行为成因以及该如何改变人类行为而举办的有史以来最权威的会议。

这些顶尖心理学家经过数日讨论，列举出了影响人类行为的8大因素。如同会议总结报告所强调的："前3项被公认为人类采取某种行为必要且充分的条件。而另外5项则被认为会影响人们意图的强烈程度与方向。"（Fishbein et al., 2001）前3项条件包括：

1. 一个人形成了强烈的正面意图去进行此行为（即**动机**）。
2. 一个人具备实施此行为所需的技能（即**能力**）。
3. 环境中不存在造成行为无法实施的限制条件（即**机会**）。

动机、能力、机会这三个词在这里再次出现。我们可以将动机视为个体想要去做某一件事的主观意图或欲望。而能力和机会则与动机不同——它们是行为能否发生的客观衡量指标，也就是行为能够进行的难易程度（即"容易"与否）。所以，还是回到了我们前面提到的，影响行为发生的两个关键变数：动力与容易度（后者包含了机会与能力）。

再回到早餐谷物片的那个例子：早餐谷物片吃起来比一般的谷物早餐食品方便，但是消费者做出这样的改变，动力却非常小。如果同

时存在很强的动力和很高的容易度，行为发生改变的可能性就会提高。接下来，我们再深入讨论一下动力与容易度这两件事。

动机

动机是个很复杂的东西。在心理学上，它代表的是让某人朝着某个目标前进，或让某人花力气去达成某个目标。它与生理学相关（我饿了，所以我有吃东西的动机）、与自我认知相关（我要在学校有好的表现，所以我有学习的动机），也可以和社会地位相关（我想要融入某个社会群体，所以我有动机去喜欢他们所喜欢的东西）。假如你独自活在沙漠或孤岛，你的动机只会有一个决定性的考虑：这对我有什么好处？而现实中，我们都是社会性动物，需要借助其他人才有办法生存与发展，所以，关于动机还有另外一个决定性的考虑：其他人怎么做？因此，动机由两种不同的因素组成：**个体激励**（individual incentives）与**社会常规**（social norms）。

个体激励

根据行为学家的解释，一个人会做出一个行为，有两个关键的成因：愉悦（pleasure）与痛苦（pain）。我们追求愉悦（奖励——让我们感觉好的东西）并回避痛苦（惩罚——让我们感觉糟的东西）。在最根本的层面，人类为趋吉避凶所驱动；如果去做某个行为能带来好处，这个行为就比较容易发生。好处可以是金钱、食物、奖励，或者像荣耀、愉悦、兴奋这些感觉，也可以是有趣或好玩的信息。要判断让一个行为发生需要多大的好处，第一要思考有哪些奖励与惩罚会与这个特定行为有关。第二要找出这些赏罚背后的价值观，也就是这个人对于这些奖励与惩罚有多在乎。

基于这些概念，我们就能够大概衡量刺激行为发生需要给出多大的好处。好处越大，动机就会越大。把一般谷物早餐食品换成早餐谷

物片，有什么好处？看起来，似乎没什么足够清晰的利益，能让早餐谷物片成为更好的选择。

关于动机与个体激励最有名的实验，应该来自斯金纳（BF Skinner）；他在实验中曾经使用许多用来改变行为的道具，比如他的“斯金纳盒子”（Skinner box, Evans, 1968）。斯金纳盒子里的鸽子（他还用过很多其他动物，但以鸽子为主）每次做出特定行为时，盒子就会给出奖励。基于这个原理，斯金纳成功地训练了各种动物，完成了非常复杂的任务。

以华生和巴甫洛夫（Pavlov，创造了知名的“巴甫洛夫的狗”实验）的理论为基础，斯金纳坚定地相信，人类并不享有自由意志，并且无法明确决定我们要做什么。相反，他相信所有的人类行为都只是被行为结果强化或弱化。如果结果是好的，我们就会更常做这件事；结果是坏的，我们就会放弃。斯金纳可能是最广为人知也最有影响力的一位行为心理学家，你可以通过任何一本好的心理学入门书籍，或是阅读丹尼尔·比约克（Daniel Bjork）所著《斯金纳传》（*B. F. Skinner: A Life*, 1993）一书，对斯金纳有更多的了解。

社会常规

话说回来，我们不是鸽子，也并非活在沙漠或孤岛上（更不是活在斯金纳盒子里），我们身边围绕着其他的人。心理学家阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura, 1977）相信，观察他人的所作所为，对于人类行为的影响力，远大于内在动机或个体激励。每当要决定如何行事时，很多人都会不自觉地问：“如果我这样做，看起来如何？”“这个行为相关的社会常规是怎样的？”“我敬重的人会做出这样的行为吗？”菲什拜因和阿耶兹（Fishbein and Ajzen, 1975）这两位心理学家在行为改变领域研究多年，他们对于社会常规在人类行为动机上的影响力是这样描述的：“是一个人的感觉，即觉得对他而言重要的多数人，会不会觉得他应该做这个行为。”

再回到早餐谷物片的例子。你觉得多数人对于在上班路上吃"薯片"当早餐的人怎么看？在你早晨上班的路上，坐在地铁里嚼着一袋早餐谷物片，你会感觉如何？我能想象，看起来像一大早做的第一件事就是拿起垃圾食品来啃，这样在社会常规层面非常负面的联想，正是早餐谷物片失败的关键原因。

以上谈到的是动机，这只是促成行为改变的第一大因素。接着我们看看第二个因素：容易度。

容易度

一直以来，多数广告人影响消费者行为的方法，是致力于改变他的想法，也就是强化动机。在传统的观念中，广告就是要提高动机，以带动购买。我怎样才能让人们买我的巧克力棒？我会在电视广告上让它看起来很美味，并且保证它会带给你一整天的充沛能量。

通常，当你要改变其他人的某种行为时，会从动机开始着手。试想如果你女儿把家庭作业写得乱七八糟，而你想要她写整齐点。这时你可以告诫她外观的重要性，一份整洁的作业如何可以得到较高的评价；或者，你可以叫她不要再躺在床上做功课，因为好好坐在书桌前写作业，更容易让它保持整齐。

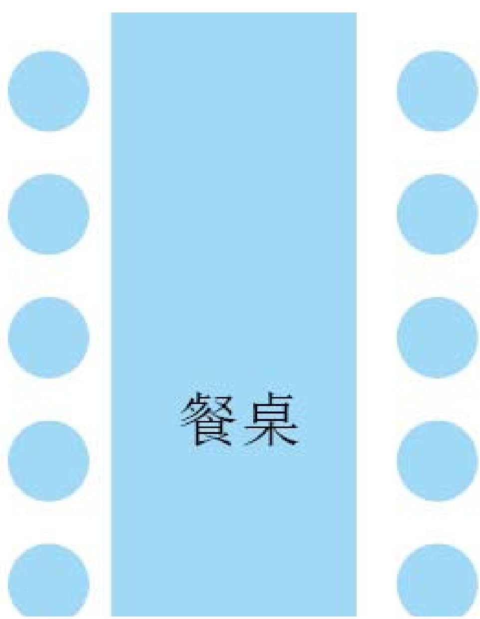
想改变行为，容易度往往是一个被遗忘的要素，因为我们总是把焦点放在强化动机上。其实只要把一种行为变得容易发生，就能创造显著的效果。如前面所提，容易度包含两个部分：

- 能力——这个人是否确实具备完成这个行为所需的资质，或者其他内在要素？（他能不能做？）
- 机会——这个人所处的环境是否有助于这个行为发生？（这个环境或者状况是否允许他去做？）

想想现代最困难的行为挑战之一：减肥。有些人可能很有动机想要减肥——比方说，他们可能是Ⅱ型糖尿病患者，但是缺乏减肥所需的技巧——他们不知道能怎么做；有时候所处的环境也造成他们不容易减肥。

2012年，和一颗绿豆公关公司（One Green Bean，我也不知道它为什么取这个名字）合作时，我为一家减肥公司"体重管家"（Weight Watchers）设计了一个实验。我们邀请了20位美食行业的记者和博主，参加一个自助午餐。他们到达会场后分别被随机带到两个不同的房间，每个房间里都摆满了各式各样的自助餐点（我们分别称其为自助餐A区与自助餐B区）。会场的设计（见图2–1）刻意让与会者无法得知另外半边自助餐的存在。两边的食物品类是一模一样的，关键的区别在于食物摆放的方式。

在自助餐A区或B区挑选好食物后，两组人被带到同一张餐桌前，对他们拿的食物进行分析。两组的差异让人吓一大跳：平均而言，B组拿的食物比A组多50%；不仅如此，B组选择的食物也比较不健康，有更多人选择了易发胖的食物。这些行为的结果与动机无关，而纯粹是由机会造成。自助餐A区的人选择了比较健康的食物，只是因为更容易做到。



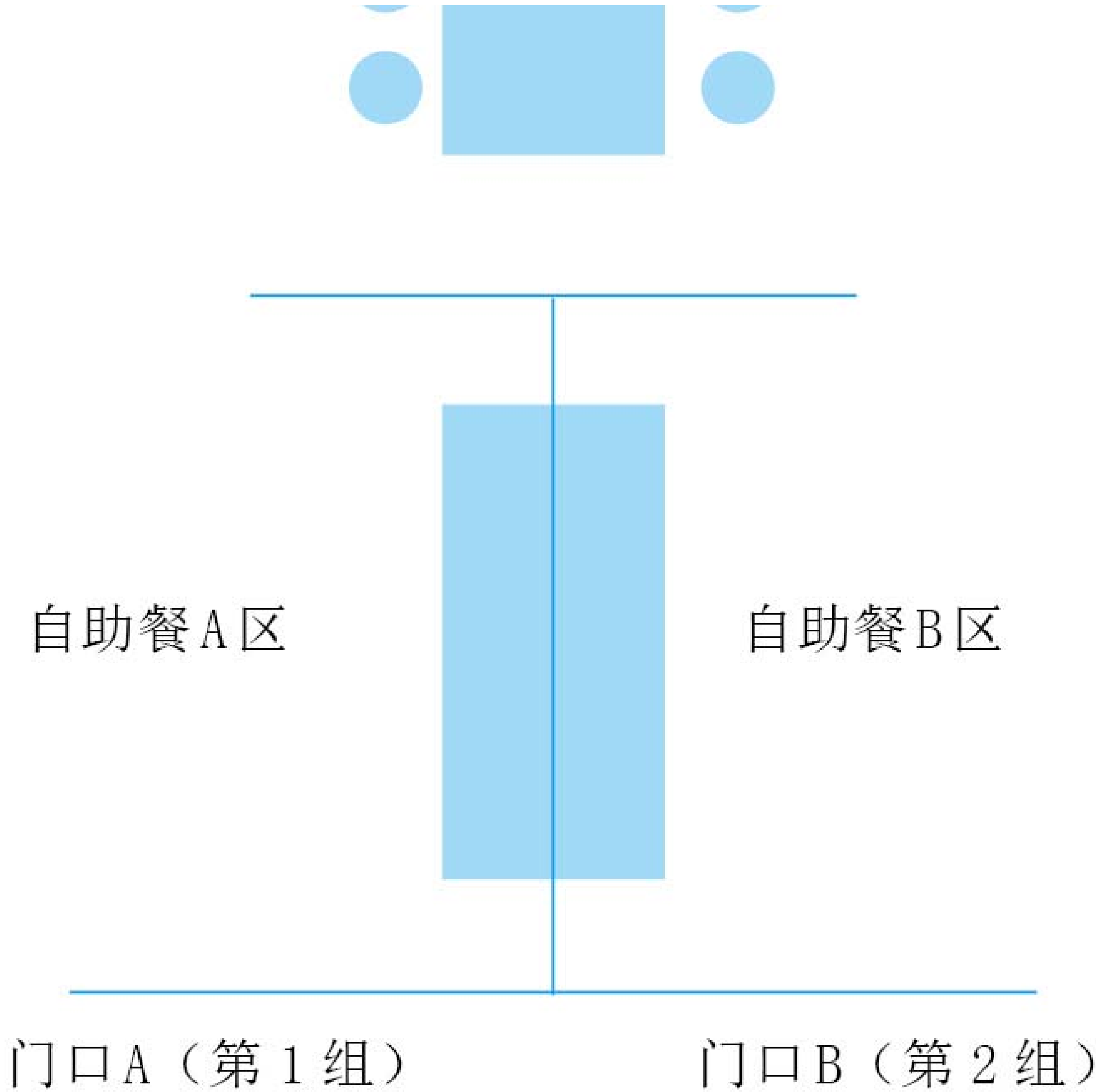


图2–1 体重管家用餐实验会场设计平面图

• 在自助餐B区，有一个身材窈窕的女子不断往盘子里添食物。根据麦克费伦（McFerran, 2010）的研究，如果身边有瘦人在吃东西，人们倾向于吃得更多。
• 自助餐B区用的都是大尺寸的盘子与容器，大过自助餐A区的。万辛克（Wansink, 2006）研究发现，如果使用的盘子和容器比较小，人们会装比较少的食物。万辛克还发现，如果食物的颜色与盘子一样，人们会吃更多。
• 自助餐B区的食物在盘子里都堆得高高的。马扎洛夫和布洛克（Madzharov & Block, 2010）发现，人们看见大量供应的丰盛食物景象时会吃得更多。
• 自助餐B区把较健康的食物放在后面，不健康的食物放在前面。当不健康的食物较容易取得时，人们更倾向于选择它们。潘特、万辛克与希盖尔克（Painter, Wansink & Hieggelke, 2002）做的研究发现，如果巧克力被放在员工桌上的大碗里，而不是放在两米外的桌子上，他们每天会多吃5.6块巧克力。

谷歌是一家因对待员工优渥闻名的公司，它在每个办公室里提供免费自助餐以及很多其他的福利。在2011年，谷歌的主厨史考特·吉姆巴斯提尼（Scott Giambastiani）弄懂了这些原则，将他们的自助餐进行了重新设计，希望“让员工们很容易做出健康的选择”（Nestle, 2011）。于是谷歌的自助餐开始改为健康食物陈列在前，不健康的藏在后面。食物摆盘的容器变小，把健康与不健康的食物用不同颜色标示，还在自助餐的最后提供磅秤，让员工可以知道食物的重量。据他们说，谷歌人（Googlers，谷歌对员工有点儿拍马屁嫌疑的昵称）现在吃得更健康了，因为这变得比较容易做到。注意，他们所做的仅仅是改变摆放方式，就能让人们更容易选择健康一点儿的食物——用改变环境的方式创造了更容易吃得健康的机会。

另外一个鼓励行为改变的方式，是提高一个人进行这项行为的能力。跟前一点相同，这是关于容易度而非动机的问题。当消费者成为体重管家的会员，他们会得到如何吃得健康，以及如何管理自己摄入食物的秘诀；他们会知道为什么吃香蕉比吃香蕉面包好。同时，体重管家采用一个积分系统，来持续追踪吃下肚的热量。积分系统增加了人们追踪与管理热量摄取的能力，于是让减肥变得更容易。

综上所述，要让人们改变行为变得更容易，你可以增加行为发生的机会，以及提高他们进行该行为的能力。**机会**与**能力**，能够带来容易度。

将动机与容易度结合

BJ福格（BJ Fogg）是在全球行为改变领域最有趣的思想领袖之一。他创建了斯坦福大学的说服科技实验室（Persuasive Technology Lab），并提出了分析行为改变的三个要素：动机、能力和触发（motivation, ability, triggers）。本书中的模型借鉴了福格的一些想法，但我将之简单清晰地区分为动机与容易度两者。简单来讲，动机

是一个内在的指标（“这个人是不是确实有动机去做某件事？”），而容易度是比较客观的指标（根据这个状况与这个人的能力，这项行为容易做到吗？）。另一方面，如前面所讲，根据菲什拜因和阿耶兹的理性行为理论（theory of reasoned action approach, 2010），动机又可以被区分为个体激励与社会常规。所以，我们现在可以把动机（及其组成部分）和容易度（及其组成部分）结合在一起，形成一个行为框架矩阵（the behavior framing grid），以便于我们评估行为被改变的可能性（见图2–2）。

这个行为框架矩阵中，大致可以分为4个区块。比方说，想象我们要改变的行为，是让某个人吃一根玛氏巧克力棒（mars bar，类似士力架巧克力）。这个人会不会产生这个行为，关键在于他有多大动机要去吃这根巧克力棒（如饥饿程度），以及这根巧克力棒在什么地方（离他很近或很远）。看看以下不同的可能情况：

1.行为具备高动机与高容易度——行为很可能发生（比如，一个饥肠辘辘的人吃一根放在他眼前的巧克力棒）。

2.行为具备高动机但容易度低——行为也许会发生（比如，让一个饥肠辘辘的人下楼去街上买一根巧克力棒吃）。

3.行为动机低但容易度高——行为同样是也许会发生（比如，让一个不饿的人吃一根放在他眼前的巧克力棒）。

4.行为动机低且容易度低——行为不太可能发生（比如，让一个不饿的人下楼去街上买一根巧克力棒吃）。

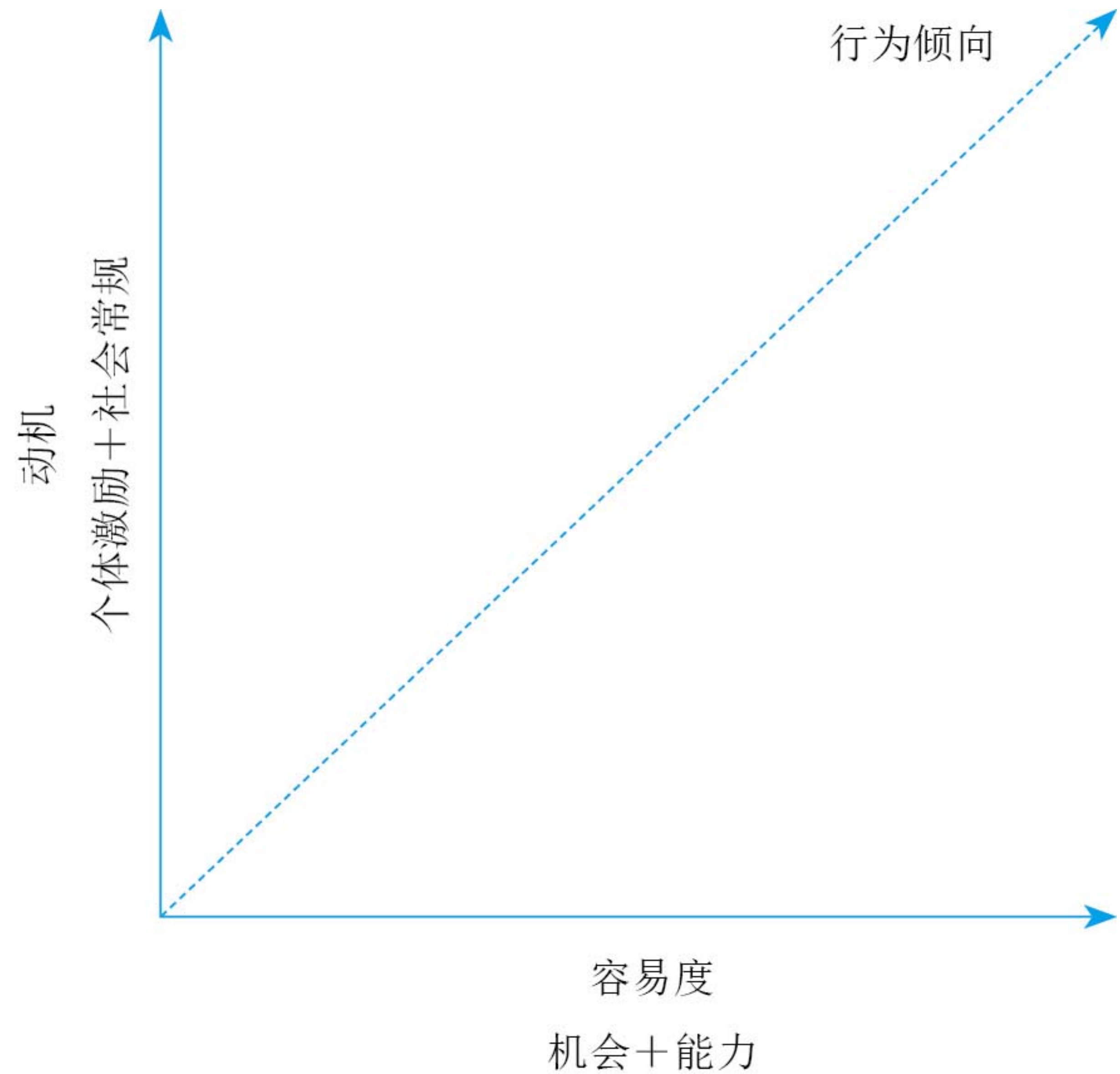


图2–2 行为框架矩阵

有了这样一张框架图，我们就能标示出我们想要改变的行为的落点，预估它发生的可能性。我们再回到早餐谷物片的例子。你觉得“让人们在早上吃早餐谷物片”会落在哪个位置？如先前讨论的，吃它的动机只是一般般——也许有点个体激励，但非常不符合社会常规。相反，在“容易度”上应该表现不错，因为人们既有能力也有机会（假设产品在超市有好的铺货）去消费这个产品。因此，我们可以把这个要改变的行为，放在行为框架矩阵的右下角，如图2–3所示。

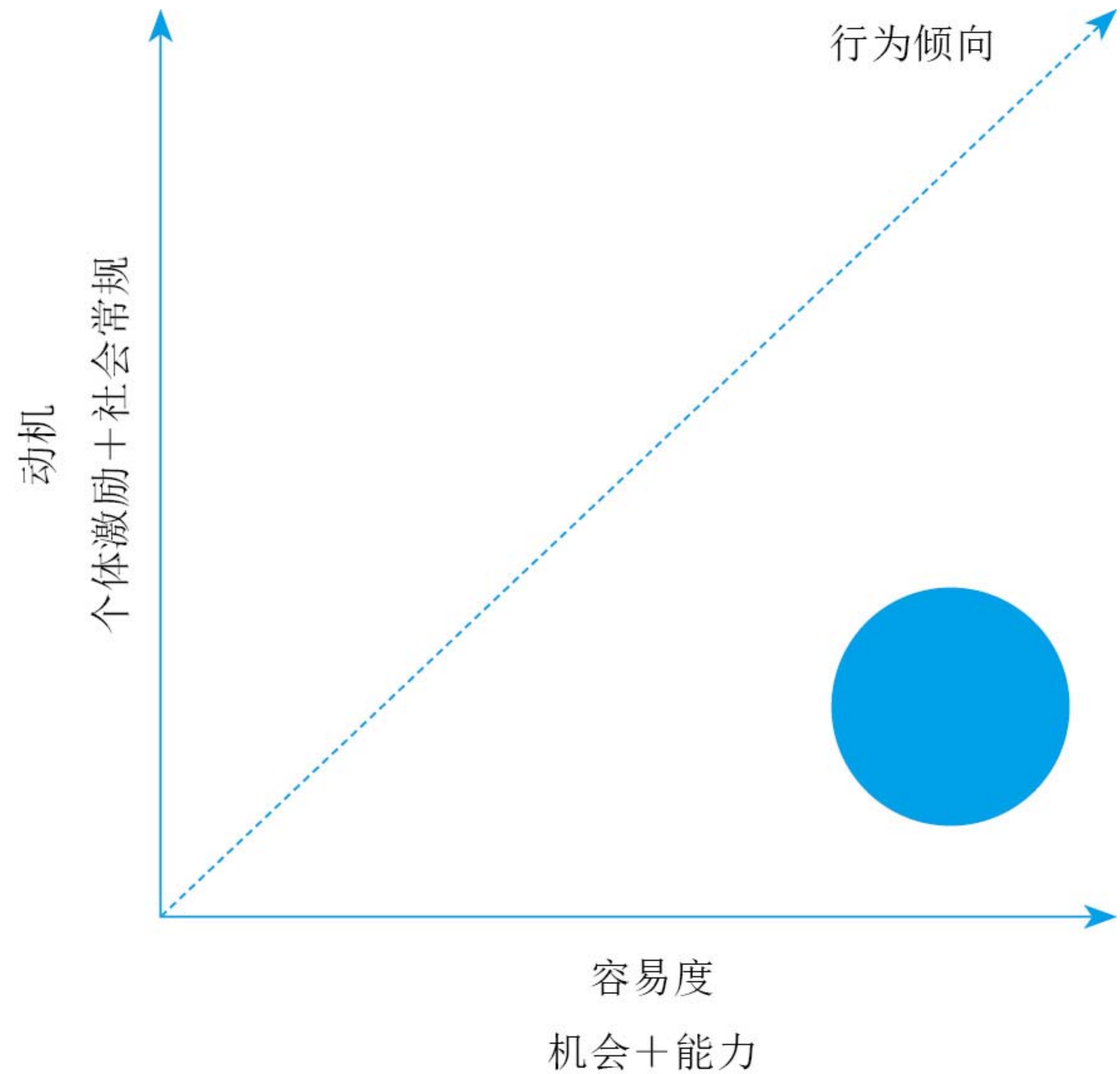


图2–3 “让人们吃早餐谷物片”的落点

这个框架可以作为判断该改变哪一项行为的第一步。想改变人们的行为，先回答下面这4个问题。

• 关于动机：

1. 个体激励： 这到底对他们有什么价值？他们会不会得到好处？好处有多大？

2. 社会常规： 他们如果这样做，其他人会怎么看？

• 关于容易度：

3. 能力：他们是否具备做出这行为所需要的资源、能力与技巧？

4. 机会：他们所处的环境是否允许行为发生？

这4个问题能够帮你了解，要影响或改变某个行为的可能性有多大。我们在后面将会介绍，这些问题也可以作为一个诊断工具，用来探索改变一种行为的潜在切入点与障碍在哪里。比方说，这是一个动机问题还是容易度问题？问题出在社会常规还是个体激励方面？接下来，还有最后要考虑的一步：你要改变的行为，是否对你要达成的整体目标有所助益？

做最有效的行为改变

我有个朋友拥有一家小小的酿酒厂，生产一些很棒的高级淡啤酒。在啤酒厂上投入了一笔可观的钱之后，他需要创造更多销量，于是问我的意见："我该把酒卖给谁？或者再明确一点，我要改变什么行为，让啤酒能卖得更好？"我告诉他，至少有4种群体的行为是他可以考虑去影响的：

1. 让已经爱上他的啤酒的朋友和亲戚去推荐给其他人。
2. 要不喜欢喝啤酒的朋友和亲戚来尝尝。
3. 让原本就爱喝啤酒的人来尝试他的啤酒。
4. 让已经爱上他的啤酒的朋友和亲戚，来买更多的啤酒。

我把这4种行为，根据动机与容易度放进了矩阵里（见图2–4）。据我的估计，最有可能发生的行为——所以该是要去推动的行为——是第1项：让已经爱上他的啤酒的朋友和亲戚，去推荐给其他人。

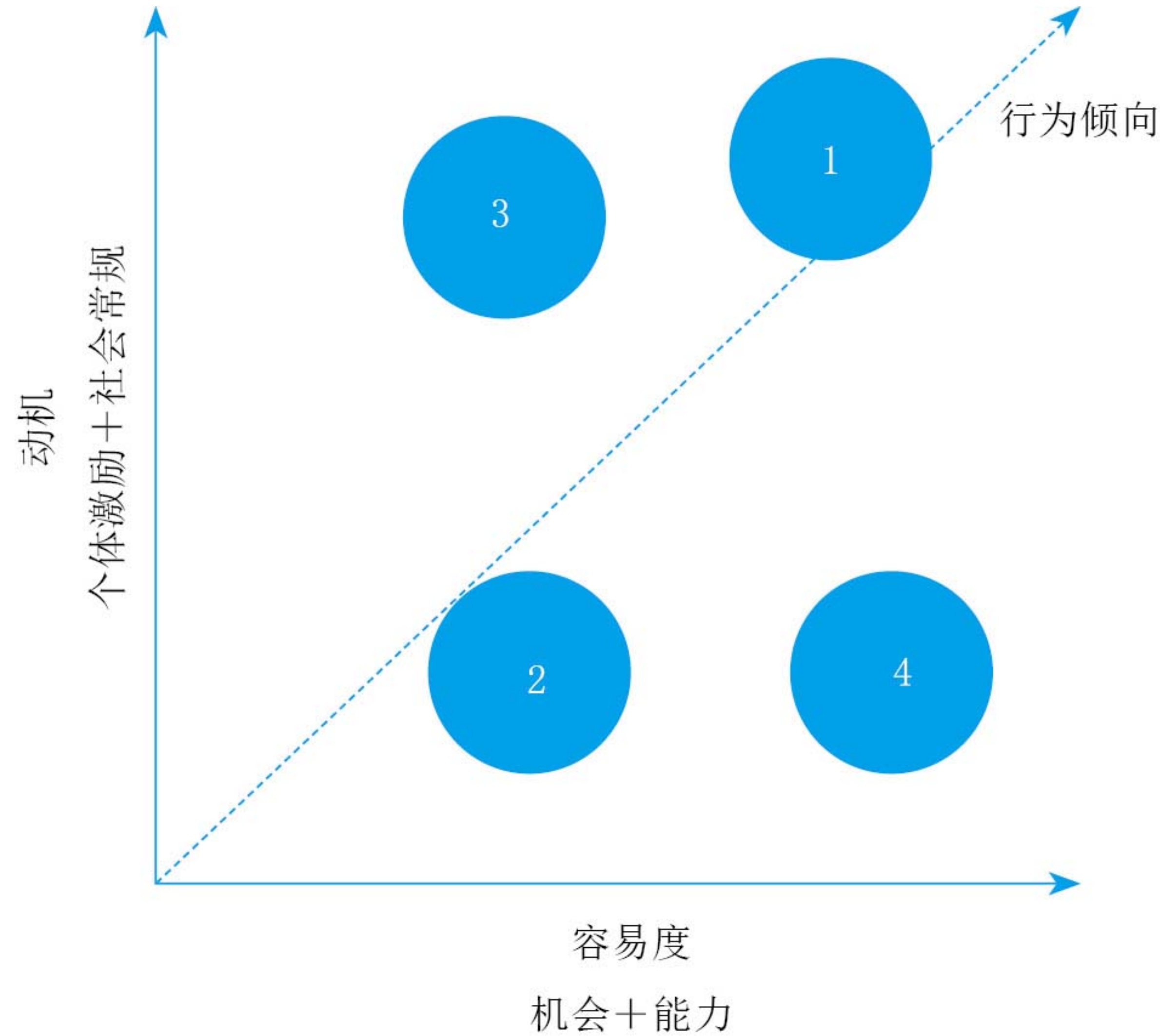


图2–4 4种行为在行为矩阵框架内的落点

如果我朋友只是要卖个1万箱啤酒，应该问题不大。但假如他是要卖出100万箱啤酒，就是另外一回事了。这时候，“衡量行为规模”（sizing a behaviour）就得登场了。意思就是，你得选择一个能够匹配目标的策略。有5个问题可以帮你衡量行为规模：

1. 我会影响多少人？

2. 这些人又能够影响多少人？而这群人有多大的影响力？

3. 行为发生的频率有多高？

4. 可能的普及率有多高？多少人可能被改变？

5. 这个行为对我的目标有多大助益？让人们正面谈论我的品牌，是否与推动销量一样重要？

再把这些问题列入考虑，我把原本4个可能的行为又看了一遍，大概估算了一下它们的规模。于是在图2–5里面，这些行为除了相对位置之外，还加上了大小的差异（圆圈越大，对于啤酒销量的潜在贡献就越大）。你现在会看到，我朋友如果锁定第三类群体的人，效果会更好：就是爱喝啤酒但还不曾试过这款啤酒的人。他们原本就喝啤酒，所以更有可能来尝试我朋友的啤酒。

我们用前面5个问题，来做个检视。第一，有机会去影响的人数很多，因为虽然爱喝啤酒的人到处都是，但知道我朋友啤酒的人却少之又少。第二，我们可以假设爱喝啤酒的人属于早期采用者（early adopters），他们应该会接着再去影响其他人。第三，啤酒爱好者当然会常常喝啤酒。第四，假设喝啤酒的频率高，乐意尝试新啤酒的意愿应该也高。只要我们的啤酒够好，我预期可以达到合理的普及率；也就是说，让他们尝试过我们的啤酒之后，有相当数量的人会变成忠实顾客。第五，我们可以用派发试饮来鼓励行为改变；最好让人们试试我们的啤酒，比只是正面谈论我们的啤酒更重要。于是，我的朋友决定选择这一项行为去着手改变。

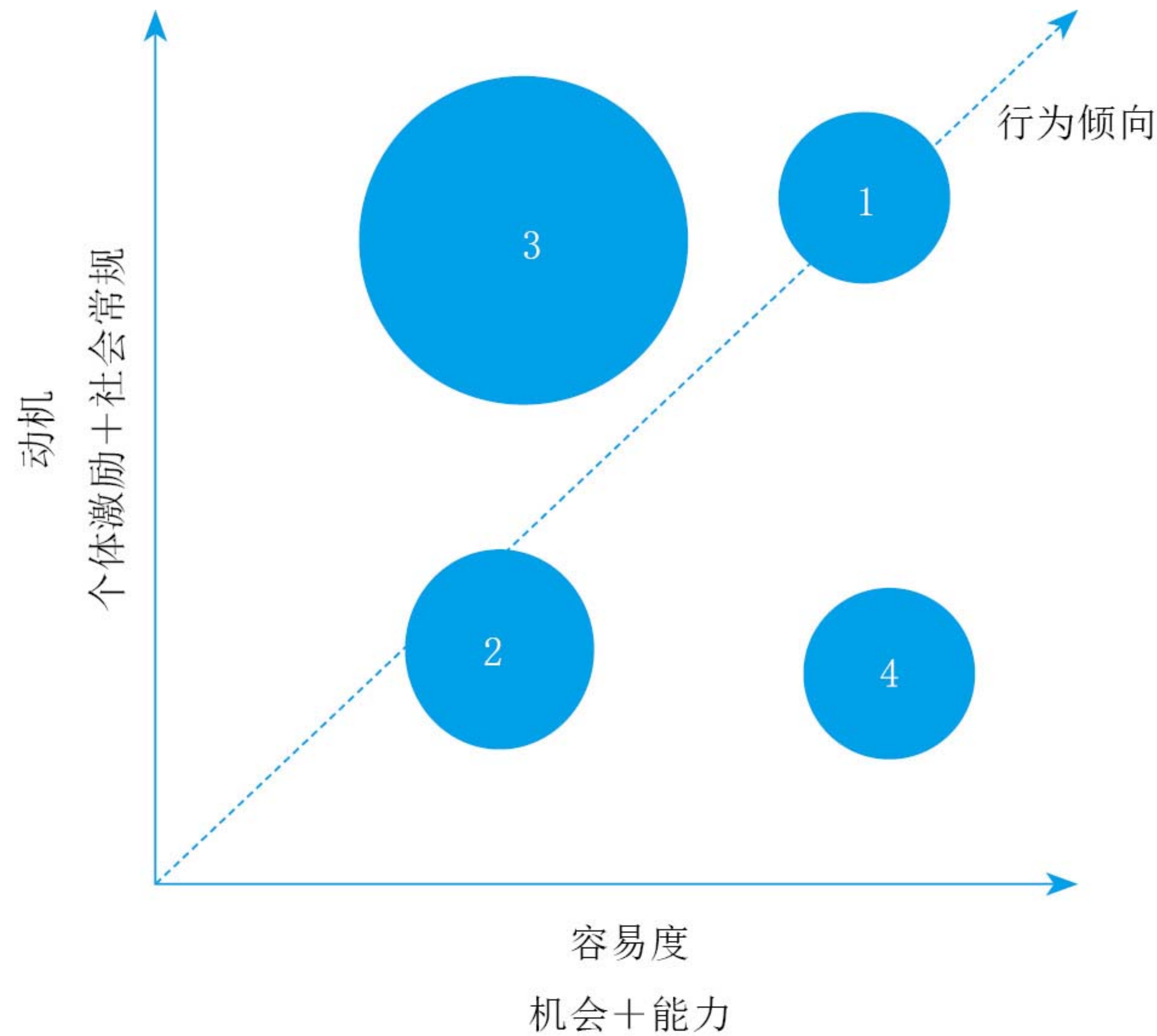


图2–5 以行为规模衡量销售贡献的大致估算

后来，我朋友做的唯一的营销行为，就是在啤酒的铺货渠道里进行大规模的样品派发。消费者可以先试喝啤酒，再决定是否购买。结果试饮活动带来不错的拉动力，最后造就了一个成功的啤酒品牌。

法则2

去改变有助于你达成目标的行为。

重点回顾

毋庸置疑，影响和改变他人的行为不是件容易的事，但遵循几个简单原则，你就会比较容易做到。首先要选择一个发生可能性比较大的行为。要找到答案，必须检视人们有多大动机去做出一种行为，以及容易度有多高。然后要研究哪一种行为与你的整体目标最为契合。一旦做好了选择，接下来就是用一些技巧去提高动机与容易度。可选择的技巧很多，后面我会一一揭晓，告诉你如何让人们朝着你的目标行动。

1. 改变行为是困难的，所以要选择改变的可能性比较大的那一种行为。

2. 具备较高的动机和较高的容易度，行为比较可能会发生改变。

3. 动机是由个体激励与社会常规两部分构成。

4. 容易度则由能力（一个人的技能与资源）与机会（环境是否许可行为发生）两者构成。

5. 衡量你要改变的行为规模，选择既有可能改变，又有助于达成你的目标的行为下手。

圈内人：
克劳迪亚·迪莫夫特

要促成行为改变，我们可以先界定它的范围。其中有两个重要的层面：1.要改变行为的程度（一点点还是彻底改变）；2.希望改变延续多久（短还是长）。如果想让决定、选择或行动发生小幅度或是短期的改变，可以用不太会被意识到的情境暗示（situational cues）方式进行操控，而且能够非常有效。但另一方面，要想达成长效或是剧烈的行为改变，就困难得多。这种改变，通常牵涉个人特质的变迁［学术界称之为“个体差异变量”（individual difference variables）］或是强大诱因发挥作用。在今天这个人与人之间紧密相连、社交媒体普及的世

界里，对于获得他人的认同、兴趣或是尊重的需求，往往是驱动巨大行为改变的决定性诱因。把期望促成的新行为（像是大张旗鼓地将商品、概念、主张进行市场化的包装）塑造成一个有助于达成这些目标的自我效能（self-efficacy），会是一个成功的策略。就像多数丰田普锐斯的车主开他们的混合动力车上路不是为了环保，而是为了让其他人觉得他们环保……

克劳迪亚·迪莫夫特是圣地亚哥州立大学的副教授，在MBA和EMBA的课堂上教授核心营销课程，他同时也是《消费者心理学》期刊的编辑委员会成员。我是在2013年圣地亚哥消费者心理学年会参与演讲时，遇见并认识了克劳迪亚。

---

1. 该句出于《中庸》。——译者注

2. 搞笑诺贝尔奖（IgNobel Prizes）是对诺贝尔奖的有趣模仿，主办方为美国科学幽默杂志，评委有真正的诺贝尔奖得主。该奖项的目的在于评出“乍看之下令人发笑，之后发人深省”的研究，入选该奖项的科学成果必须不同寻常，能激发人们对科学、医学和技术的兴趣。——编者注

3. 我从事司法心理学的工作时其实挺开心，我担任的是专家鉴定证人（expert witness）的工作，服务于支付我酬劳的任何一方。直到有一天，我读到一本书，玛格丽特·哈根博士（Dr. Margaret Hagen）1997年所著的《法庭娼妓：精神采证的骗局与对美国公义的侮蔑》（*Whores of the Court: The Fraud of Psychiatric Testimony and the Rape of American Justice*）。哈根博士清楚说明了，为什么当心理医师或精神科医师受雇于控方或辩方时（他们是为法庭提供报告的最大来源），他们其实很难给出完全独立与客观的意见。说直白点，如果你觉得广告有点不道德，就看看专家鉴定证人吧。

第三章
思维、感觉、行动：用行动改变行为

> 行动，是一切成功的根本之钥。
>
> ——毕加索

在进入本章主题之前，我想请你帮我一个忙。如果你愿意这样做，将有助于你获得更多书中的精髓。我保证，只是举手之劳。我真的希望你能帮帮我，做下面这件事：直接把书翻到全书最后一页，读一读方框里的文字。我在这儿等着。

谢谢你完成了这个动作。有点意外，是不是？我想用这件事小小示范一下，推动别人朝你的目标行动的重要性。（提示：如果你没做，现在还是请翻到全书的最后一页读一读方框里的文字。如果你已经做过了这个动作，就请继续往下读——我不是故意要骗你在这里兜圈儿玩啊！）

当我还在当心理医师时，主要工作之一就是帮助病人朝一个目标"行动"起来。在我简简单单的办公室里，只有放在一块毛茸茸的白色地毯上的书桌、书架和两张椅子。在那里，客户可以安心地跟我分享他们内心最深处的问题。在墙上还挂着这么一句名言："人生的成功不在于攀登的高度，而在于跨越的障碍。"这句话来自专注于美国奴隶制度研究的作家布克·华盛顿（Booker T Washington）。我很喜欢这段话——它有助于释放压力。在办公室的左边，还放了一块小小的白板。如果你来就诊，我会将你迎进办公室，让你坐下，然后把我的治疗方式，画在白板上跟你做个说明。

我通常会先画给你看的，会是这样的一张图（见图3–1）。

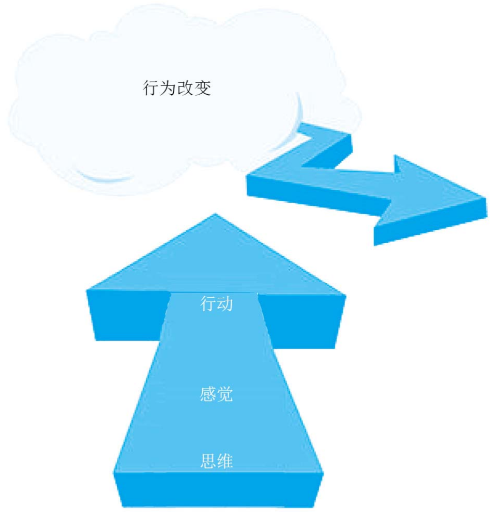


图3–1 思维、感觉、行动之间的相互关系

这张图是我基于过去30年来最具影响力的两位心理学大师——艾伯特·艾利斯和阿朗·贝克的研究成果调整而来。我曾有幸见到艾伯特·艾利斯，是那次参加他在纽约市上西区艾伯特·艾利斯研究院（Albert Ellis Institute）举办的团体治疗研讨会。虽然艾伯特在2007年过世了，但该机构仍然在进行团体治疗研讨会的活动。如果你对于人类与行为改变很感兴趣，这个研讨会一定要参加。艾伯特的极端独断专行是出了名的，对病人也相当霸道——有时候还会强迫他们做出改变。他与名叫格洛丽亚的一位病患，在YouTube上有一段很棒的影片，值得看看（网址：www.youtube.com/watch?v=odnoF8V3g6g），不过请忽略当中一切属于那个时代的不恰当语言。你也可以阅读《艾伯特·艾利斯精选》（*The Albert Ellis Reader by Ellis and Blau*, 2001）这本书，对他的研究成果做更多了解。

我见到艾伯特时，他已经90多岁了。当时他问我的第一句话是：“嗯，你为什么要见我？”当时我有点蒙，但还是向他表达了，在专业层面与个人层面，他的观念是如何深深地影响了我的。然后我问他，那个关于他如何解决自己见到女人就害羞的问题的故事到底是真是假。艾伯特在19岁的时候，读了行为心理学家约翰·华生（见第一

章）的著作，然后就给自己下了一个任务：要跟100个女人交谈，并邀请她们跟自己约会。这故事原来是真的，而且对他的人生带来了巨大的影响。他说，当时他每天就在纽约布朗克斯植物园徘徊，见到独坐在公园板凳上的女子，就过去攀谈。他说他总共接近了130位女性，并和当中大约100位说上了话，邀请她们和自己约会。这当中没有一次真的成功。只有唯一一次约成功了，但那女子并没有出现。无论怎样，这个经历对他有一个更重要的影响：他战胜了自己对女人的恐惧与害羞，再和别的女性说话时，他能够表现得很好。这样，通过给自己设定一个以行动为导向的任务——让自己真的去跟她们说话，艾伯特战胜了他对女人的怯懦。可以说，他的行动改变了他的态度。

我好像离题了。让我们回到我挂着白板的咨询室。假如你是我的病人，我会跟你解释，思维（thoughts）影响感觉（feelings），然后接着影响行动（actions），结果就变成了行为（behaviour），这被称为认知行为疗法（cognitive behavioural therapy, CBT）。它是通过三种刺激——思维、感觉、行动——来触发行为的改变。想象你正开车在路上走，前面突然有车插进来。这时你可能冒出这样的**思维**："这家伙是存心的。"这会让你如何**感觉**？你可能觉得生气，于是你的**行动**也许是一脚油门超过他。你的行为让你变成了一个怒气冲冲的司机。你的思维、感觉、行动一起纠缠在整个事件当中。

认知行为疗法会要你想象一个截然不同的情境，比如想象原来那位司机刚刚得知一个噩耗，他的孩子发生了车祸正躺在医院里，所以造成了他失魂落魄的开车状态。你现在对于那位司机的感觉如何？你的感受可能转化成为他担心，而不再是生他的气。当你考虑不同的合理化解释时，你会产生不同的反应。对于外界行为的诠释，影响了你如何感觉与行动。

再回到我的咨询室，接下来我要帮助你了解思维、感觉、行动之间的相互关系，然后我们就可以来谈谈，如何改变你自己的行为。

我们都喜欢让自己的思维、感觉、行动保持一致

思维、感觉、行动是强大的心理回路（psychological loop）的一部分。如果三者无法保持一致，我们会觉得不自在和难受，也就是心理学家所谓的认知失调（cognitive dissonance; Festinger, Riecken & Schachter, 1957）。就像我可以想象，假如有一位环保主义者，在一家伐木公司上班，她的感受会是怎样？她的思维与感觉肯定无法与她的行动协调。矛盾感会让我们觉得不舒服，这种内在的压力会推动我们做出改变。这位环保主义者，为了舒解她的认知失调，会很想采取一些行动（比如换工作）或是改变她对于环境的思维与感觉（比如认同人们还是需要木材来造家具和盖房子）。我们会改变行为，以跟随我们的思维和感觉。但有意思的是，我们同样也会改变我们的思维和感觉，来合理化我们的行动。拿公园里的艾伯特·艾利斯来举例，他羞于和女性说话，于是他采取了相反的行动，主动去跟100位女子攀谈，直到他对女性的思维与感觉发生改变——然后就再也不会觉得害羞了。以我的观点，要改变行为，当然要改变思维和感觉，但真正关键的是，要有所行动。

越来越多的证据证明，行动是最重要的撬动行为改变的杠杆。要解释其重要性，我们得回到过去，了解一下《认知失调理论》（*A Theory of Cognitive Dissonance*, 1957）一书的作者里昂·费斯汀格（Leon Festinger）的研究。他终其一生致力于认知失调研究，而他最大的名声，来自他进行的那些证实了认知失调效应的实验。他做了这件事（注意：以下内容有些违反直觉，请务必仔细阅读，因为当中包含了重要原则）：在一项被称为“表现评估”（Measures of Performance）的研究里，招募了71位参与者，他们被要求去做两件极端无聊的工作：第一项，他们必须把12个棉线卷轴放在一个托盘上，然后清空托盘，接着再放上卷轴——不断重复30分钟；第二项，他们拿到一块板，上面有48个木头方块，他们要把这些方块按顺序一个接

着一个顺时针转动90度，持续30分钟。工作完成之后，参与者以为实验已经结束了，这时候，研究人员会要求他们帮个忙。研究人员说，他的同事今天没来上班，所以问受测者能不能帮忙补位。他们被告知，刚刚参与的实验，是在测试心理准备与工作表现之间的关联性，所以他们只要做一件事，就是把这项实验介绍给接下来的参与者，并告诉他们实验非常有趣又好玩。协助做这件事，他们将得到酬劳。

这些不知情的受测者，去向下一拨人说谎的酬劳是不同的，一半人是1美元，而另一半人是20美元。当一天结束，在对许多人一次次吹牛，谎称这项工作多么有趣和好玩之后，这些受测者全部接受了一个访问。他们被问道："你们觉得，原本做的那个放卷轴（或转木块）的工作（很明显，既蠢又无聊），有多么有趣或好玩？"请猜猜看，谁会觉得这些工作比较有意思？是得到1美元的还是20美元的？（请停下来想想这个问题和你的答案，然后再往下读。）

谁会觉得这些工作比较有趣或好玩?

A.得到1美元的。

B.得到20美元的。

为什么?

这些工作其实是故意被设计得既单调又无聊。如果非说它有趣，就只能说谎。对他人说谎的行为，在一定程度上会造成这些参与者的认知失调（因为他们谎称这工作很有趣，而事实上他们亲身体验过这工作非常无聊，而且长达半小时）。你可能会猜，相对于那些拿1美元酬劳的人，拿到20美元的人应该更容易改变他们的评价，说他们还挺享受这些工作的。然而，费斯汀格的估计恰恰相反。他认为获得20美元报酬组的人，来合理化自己的行为的需求没有那么迫切，因为他们得到了较多的酬劳，内在冲突感比较弱。也就是说，他们是收了20美

元来说谎的，所以相对不会有失调感。只收到1美元的人，会感受到比较严重的认知失调，所以需要合理化自己的说谎行为，改变他们对于这些无聊工作的评价，来匹配他们告诉别人的话。费斯汀格说对了。1美元组的人，为了舒缓认知失调，在那些无聊工作的有趣与好玩程度上，给予了明显高得多的评分。而获得较高报酬组的人，则没那么强的失调感，因为金钱合理化了他们的行动。

这个研究结论彻底颠覆了我的观念，这时我才理解到思维、感觉、行动三者的一致有多么强大。关键在于，你如果有办法干预这个一致性，你就能改变行为。你可以在YouTube上看看这一项实验的影片资料（网址：https://www.youtube.com/watch?v=1kmVy1QPXn0）。

如同前面提到的，认知失调发生在思维和感觉与行为存在矛盾时，每逢此时就必须有东西做出改变，以消除或减缓这种失调（Cherry, 2006）。假如你做了一件你不想做的事，就有一个落差出现在你的思维（“我不要做这件事”）和行动（“我刚做了这件事”）之间。你如何调解这个矛盾？嗯，你改变不了行动——它已经发生了。你能够改变的，是你对于行动的思维和感觉。因此，如果你有办法让人们行动起来，他们就会改变思维与感觉，让自己的行动变得有道理（以确保三者的一致性，从而避免认知失调）。这就要谈到我们改变行为的第三条法则了。

法则3

行动改变态度，快过态度改变行动。

过去在做“恋童癖”患者的心理评估时，我见证了认知失调的作用有多么强大。那些性侵犯者可能跟你所想象的不一样，他们多数并非生来就有摧残生命与制造伤害的欲望。在很多案子里，他们在童年就遭受过虐待，或者生长在非常不健全的家庭里。他们多数不曾学习过如何与人形成亲密、和谐的性关系。我说这个，不是为了给他们的行

为找借口，或是把责任推到别人头上；我只是要说明，根据我的经验，性侵犯者并非生来邪恶，只是他们多数不认为他们给别人带来了严重的伤害。

当我听他们描述自己行为的说法时，我简直目瞪口呆。他们会坐在我面前，很正经地说："我爱那个小孩。让小孩从真心爱他们的人那儿知道性这件事，是很重要的。"也有人会说："这是双方自愿的，是他们想要跟我发生性行为。"这些人很清楚，我对他们的评估将用作呈堂证供，而他们真的相信，他们的这些道理完全"站得住脚"。在他们心里，这些想法是说得通的。但对于其他任何一个人，这些想法根本是完全扭曲而错误的。他们用了很多年时间，把他们的思维和感觉，变得与他们邪恶的行动一致——于是在他们看来，这些行为变得可以接受。

关于认知失调对行为的影响，例子有很多。它可以发生在你得到一个竞争对手公司所提供的工作机会时。他们一度被当作敌方，与一些负面的思维和感觉联系在一起；但你现在可能觉得他们没那么讨厌了（他们如果想要你去工作，这些人应该没那么坏）。也许你很讨厌一个电视节目，直到有一天你发现你的一个好朋友很爱看，结果你也开始看了。当你越看越喜欢它时，你会改变你的思维和感觉，让你的行动变得合理，以避免认知失调的问题。

如前面提到的，一旦行动已经发生，唯一能够减缓认知冲突的方法，就是去改变你对于这行动的思维或感觉。哲学家威廉·詹姆士（Willian James, 1884）曾说，并不是我们的感觉在引导行动，而是我们的行动在引导感觉。"如果你想要具备一种特质，就要一举一动都表现得如同你已经拥有。"他写道。直到今天，其实一切都没变。如果你表现得像是你很开心，脸上挂着微笑，结果你就会感觉比较开心（一个行动改变态度的例子，Duclos & Laird，2001）。心理学家理查德·怀

斯曼（Richard Wiseman）以此为题，著有《如是这般法则》一书（*The As If Principle*, 2013），并提供了以下例子：

- 如果你要求年纪大的人举止变得年轻些，他们的记忆力与认知能力会增强。
- 如果你要某人握紧拳头，他们的意志力就会变强。
- 如果你让做事习惯拖泥带水的人，花3分钟假装他们觉得某件工作很有趣，他们很有可能会完成这个工作。

美国社会心理学家艾米·科迪（Amy Cuddy），在职业生涯中花了大量时间致力于研究行动如何改变我们的感觉。她尤其专注于研究当人们摆出某些标志性的动作时，会如何改变人们的自我观感。艾米的惊人发现，让她声名鹊起。《时代》杂志还将她列为2012年“改变全球游戏规则人物”之一。

多年来，研究人员早已发现，如果你摆出一个强悍的姿势（比如说，两腿站开，伸展双臂，昂首挺胸；或是站着把双手撑在桌子上；或是坐下把腿抬到桌上——想象一个董事会里强悍的大男人的形象），人们会觉得你更强大、更有影响力。我们的身体语言透露了我们的很多事。不过，艾米与她的团队发现，就算是你其实是在伪装这些姿势，你也会感觉自己更有力量且能够承受更多风险（Carney, Cuddy & Yap, 2010）。如果人们摆出权威与强势的姿势，就算只是短短两分钟，他们也会出现明显的雄性激素上升与肾上腺皮质醇下降的现象。这是权势与领导能力的神经内分泌表征。

艾米的研究显示，如果你表现得比较强势，你就真的会变得比较强势。这是行动引导感觉的一个很有力的范例。

不如现在就试试？摆出一个强悍的姿势，过个几分钟，看看你的感觉。也许下次开会时你也可以这样做（或者用来对付你那叛逆的正处青春期的儿子）。记住，**行动改变态度，快过态度改变行动**。

依靠洞察还是行动？

如果你在广告这行工作，你肯定知道，大家对于发现洞察（insight）的过程有多么看重。洞察，是对人性的某一项理解，可以用来帮助品牌打开成长的机会。其实我认为这样依赖洞察的做法已经过时了。这很像一个躺在沙发上的病人身后的心理咨询师，要病人描述关于他母亲的一些故事。这些故事可能包含了很丰富的洞察，而治疗师时不时会来一句——“啊哈！”然后这走进患者“潜意识”的旅程会继续下去。这种类型的心理学理论［弗洛伊德学派（Freudian）、精神动力学（psychodynamic）或你想怎么称呼都行］其实已经广泛地被科学界抛弃了（Webster, 2005）。让患者躺在沙发上谈论过去，改变不了任何事。洞察与行动之间的距离，其实似近实远。

心理学家保罗·瓦兹拉威克（Paul Watzlawick, 1997）写过一篇很棒的论文，标题是“洞察可能造成盲点”。在论文里，他描绘了一位虚拟的病人走进了治疗师的办公室进行治疗的情形。每隔20秒，病人就会使劲儿拍手。治疗师问：“你为什么要一直这么使劲儿拍手？”病人答道：“让大象走开啊。”治疗师告诉他：“你周围并没有大象。”他回答：“你看，拍手管用吧。”

治疗这个病人，有4种选择：

1. 花一段时间，和他建立信任关系，最终说服他，这里并没有大象。

2. 分析这人的过去，找出行为的潜意识原因，然后把它们带到意识层面来解决。

3. 找一头大象进来，让他看见，拍手并不会让大象走开。

4. 抓住他的胳膊，让他拍不了手，直到他发现并没有大象走进房间。

最有效的治疗方式其实是第4种。答案往往来自行为，只要让人开始照你的意思行动，就能创造行为的改变。要改变行为，行动前并不需要有洞察的存在。

洗澡请洗快一点

1992年，加州大学的克里斯·安·迪克森（Chris Anne Dickerson）做了一个实验，想知道认知失调能否鼓励人们缩短洗澡的时间。这个研究以研究人员在游泳池找到的80位女性为对象。这些女子游泳后来到更衣室，其中一些人被询问一些问题，包括：她们是否支持节约用水、她们在涂肥皂或使用洗发水时会不会关掉水龙头、她们会不会尽量控制洗澡时间、她们觉得洗澡应该花费多少时间等。另外一些人则被要求在一张宣传页上签字，上面写着："请节约用水。洗澡洗快一点。涂肥皂时关上水龙头。我能做到，你一定也能。"第三组人则既被问到前面那些问题，又需要在宣传页上签字。这些女子以为到这里就是实验的结尾了，她们不知道的是，在淋浴间有另一项实验在悄悄进行，研究人员正在记录她们洗澡的时间长度，以及她们涂肥皂或使用洗发水时有没有关水。

结果，洗澡时间最短的是第三组。原因是她们既表达了她们的洗澡习惯，同时也签署了要别人洗澡省水的承诺。这样的双重行动（有了对自我行为的意识，又要求别人省水）创造了认知失调感，导致这

组人洗澡的时间比其他组短。经证明，公开声明支持节约用水，加上签署鼓励他人也这样做的宣传页，最能够有效地改变行为。实验者所期望的行为改变（缩短洗澡时间）会出现，是因为人们已经发生了支持一个主张的行动，他们需要让自己的思维和感觉与之保持一致。创造认知失调是一个强大的影响力工具——尤其当你能够让人们朝着你想要的目标开始有所行动时。

狂热教派的把戏

1959年，心理学家埃略特·阿伦森（Elliot Aronson）研究了狂热教派（cults）如何利用认知失调，来维系其对追随者的强大掌握力。他进行的最有名的实验，是要求女性参与者在获准加入一个团体之前，必须完成一项尴尬的任务。阿伦森的理论是，任务越令人难堪，这个人需要投入越多的精力，她就越想成为该团体的一员（Aronson & Mills, 1959）。

在这项实验里，一些女性被要求加入一个讨论性心理学的团体。她们被分成了三组。安排给第一组参与者的尴尬任务是在一大群人面前，大声朗读一些与性相关的字眼，以及一篇绘声绘色地描述性爱的文章。第二组参与者也需要朗读类似的内容，不过是较为温和的版本。第三组则是控制组，完全不接触与性有关的话题。之后，每一组都听了一段她们想要参加的这个团体的会议录音，然后她们需要针对这段录音给人的愉悦程度打一个分数。结果第一组打的分数最高，然后是第二组，控制组则给出的评分最低。我们对于完成一件事情付出了越多的心力，就越会无法自拔地去认同这个团体。虽然这个实验的手法有点古怪，但它提供了很好的证据，证明我们在加入一个教派或团体时所付出的努力会让我们更喜欢这个团体，并且感受到一种更强烈的归属感（Lodewijkx & Syroit, 2001）。

许多狂热教派或类似的组织，都会安排新人入会之夜活动，让新加入者与组织成员在一起，了解一下彼此。多数教派做的第一件事，就是要求新成员站起来，告诉大家他为什么来到这里。有好几年，我对于狂热教派如何运作非常好奇，因此实地观摩了多场入会之夜活动，观察当中用来吸引人们入会的技巧。有趣的是，我就是在其中一场入会活动中认识我老婆安娜的。她误以为她参加的是一场“冥想周末”活动，但原来那只是一个狂热教派打出的幌子。

在这个集会上，“静修”的方式倒是很可爱而平和的。教派成员穿着白袍，而新生们则是各种人的混杂组合。有些人发出咯咯的笑声，因为仪式确实有点怪异；其他人则认真地跟随着穿白袍信徒的指令。在我遇见安娜的那场活动上，“讲师”说道：这个星球只能容纳70亿个灵魂，只要超出1个，这世界就会终结——除这个教派的信徒之外。会上有人挑战这个说法，说地球上人口早已超过70亿。于是那位讲师开始辩解，要维护他的主张，转而批评世界上有太多不靠谱的统计学家！就在这时，安娜和我有了眼神接触，我俩同时会心地露出嘲笑的表情，而就从这个表情开始，我们坠入了爱河。不过那是另一个故事啦。

我也对“科学教派”（the Church of Scientology）招募信徒的技巧做过一番观察，并撰写了报告（Ferrier, 2010）。一个公开的“入会仪式”是招募程序的一部分，新成员被要求跟大家分享他们参加该教派的原因。

他们被告知，这是一个自我剖析的行动，虽然当时有点儿尴尬与困难，但能够帮助他们从苦痛中解脱。有些人说，“我想找到快乐”；也有人分享了他们从小受到虐待以致至今愤恨难平的经历等。可惜的是，自我剖析并不能让人解脱，甚至会带来反效果。但分享内在焦虑把这些人跟团体或教派拉近了。分享他们各自的难题，形成了一个积

极的行动，引导他们产生对这个团体的正面思维和感觉。正如我们所见，行动指引了思维和感觉。

还有一个狂热教派“预告”了世界末日的到来。结果世界末日没来，但信徒们并不感觉困窘，反而对教派更为痴迷，因为他们合理化了这件事：他们认为是他们的坚定信仰拯救了这个世界。这正如费斯汀格说的：“告诉他你不同意，他拂袖而去；给他看证据或数据，他质疑来源；诉诸逻辑，他对你的重点视而不见。”（1956）

捐款跟着行动来

我做过一个实验，来测试我“行动改变态度，快过态度改变行动”的论点。这项实验是与迪肯大学（Deakin University）和一个全球儿童慈善项目“救助儿童会”（Save the Children）共同合作的。在这项实验中，我们测试了在慈善项目上的几种不同捐款模式。

一般来说，公益组织有两种套路来打开人们的钱包：第一种是通过理性的信息，用统计数据呈现这个公益项目有多重要，生命如何危在旦夕，多少人已经死亡，地球已经升温多少度，诸如此类；第二种是通过感性的信息，展现悲惨事态令人动容的画面（断垣残壁的景象、非洲饥饿儿童深陷眼窝里的苍蝇），或是慈善项目可以带来的效果（快乐、微笑的人们）。恐惧、希望与喜乐，这些都是很明显可资利用的情感。除此之外，其实还有第三种方法正在形成。这种方法需要善心人士不只是捐钱，还要真正为慈善项目做点事。比方说，“胡子月”（Movember）[注]就不只是要人们响应与捐助金钱，还要求男人在每年11月的整个月中蓄须，以展现他们对这个活动的支持。

在实验中，我们把一群参与者分为4个组。第一组收到的是理性资讯（事实与数据），第二组收到的是感性资讯（开心微笑的孩子，配

上动人的音乐），第三组则被要求去设计一个针对慈善项目的广告方案，第四组是控制组（去玩一个完全不相关的拼图游戏）。之后，四组人分别收到捐款的请求。

如你在图3–2中所看到的，愿意捐最多钱的是第三组——就是采取行动去为救助儿童会设计广告的那一组人。

他们为什么捐得比别人都多？第一，他们对慈善项目有了参与感，通过设计广告他们觉得这件事情与自己息息相关。第二，“认知失调”出现了。帮忙设计一个广告，这个积极动作带动了思维与感觉的改变。第三，这些人得到了一种“自主感”（autonomy），也就是说，他们是被邀请去用他们自己的方式去做一次互动，而不是被强迫去做，这么一来，对慈善信息的抗拒烟消云散，这让他们更愿意付出。

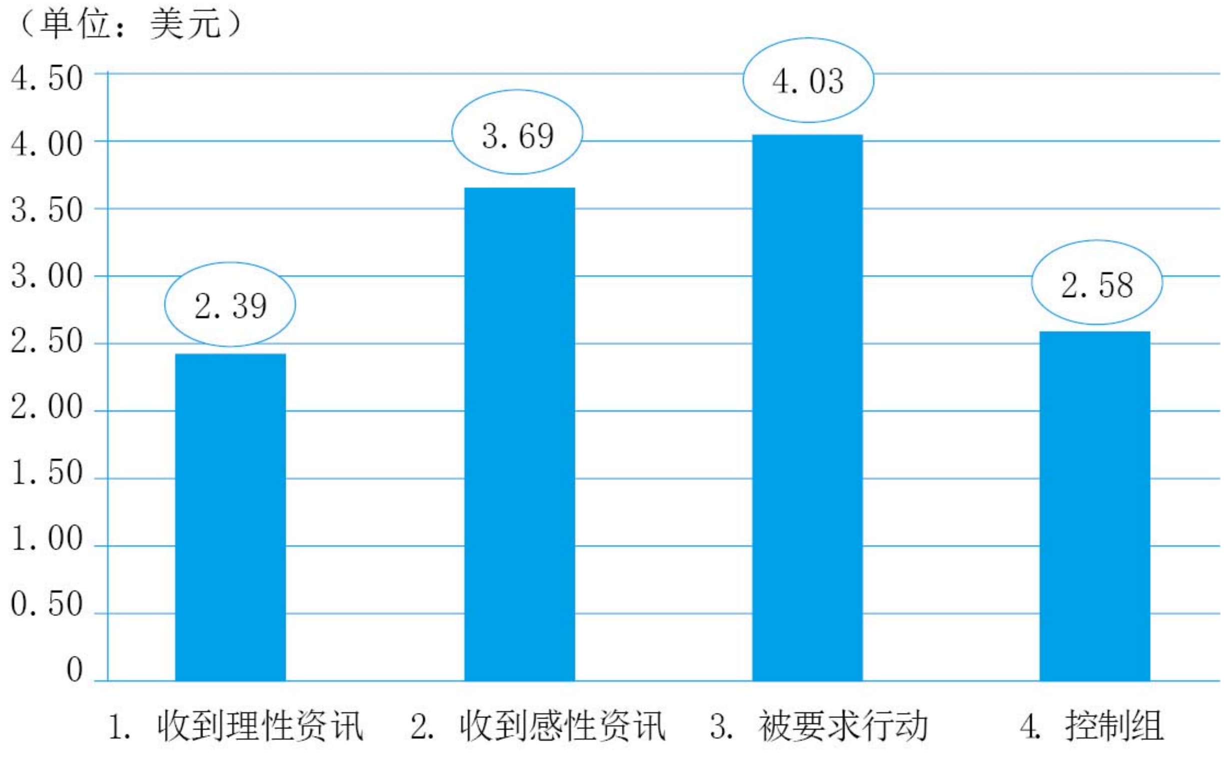


图3–2 收到资讯的类型与捐款金额

也就是说，当慈善活动让捐助者参与其中，而不只是向他们要钱，成功的可能性会大得多。这背后的原理是什么？让人们用行动参

与到你的使命之中，他们的思维与感觉就会被统一，来合理化他们的行动。假如你还是没有被行动带来的力量说服，你可不可以再帮我一个忙？请看看本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）的故事，他发现了要求别人帮忙这个动作所能带来的效果。这是我所听过最有意思的事情之一。

富兰克林效应

本杰明·富兰克林是美国建国史上的伟大人物，他集投资人、科学家、出版人、政治家、音乐家、邮政局长、外交官（还有很多很多）等身份于一身，在各个领域都有所成就。当他竞选连任宾夕法尼亚州议会议长时，他的一位政敌做了一次攻击他的冗长演说。在《富兰克林自传》里，他未提及这位政敌的姓名，只描述他是“一位富有而有教养的绅士”，并认为假以时日这人必将成为美国政坛的风云人物。

富兰克林对于此人的演说非常不爽——任谁都会。但还有一个令他非常生气的原因，那就是富兰克林和这位政敌素未谋面，更没说过一句话。我不确定富兰克林的第一反应是不是想要以牙还牙，狠狠地反驳这位政敌。不过他没有这么做，而是采取了另外一种完全让人意想不到但有效得多的办法：他写了一封信给这位政敌，请他帮一个忙，希望他能借一本书给自己。你应该永远想不到他会出这一招。

这位政敌感到很意外，不过还是同意了富兰克林的请求，将这本稀有藏书送到了富兰克林府上。一周之后，富兰克林将书归还，并附上一封感谢信。这距离他们之间发生冲突其实没有多久。你猜结果如何？在《富兰克林自传》里写道，在那之后，这位政敌的态度出现了180度大逆转，转而用“非常礼貌”的态度跟他交谈。不仅如此，后来他们变成了终生的好友。

对此，富兰克林如何解释？“我曾经学过一句格言，当中的真理又一次验证在这件事情上。它是这么说的：‘比起接受过你恩惠的人，那些曾经施予你恩惠的人，更愿意再帮你一次。’”（Franklin, 1791/1988）换句话说，如果你想要某个人喜欢你，就想办法让他帮你一个忙，就像富兰克林所做的一样。我知道，这听起来有点违反常识。但重点是，如果一个人已经做了某些事来帮助你，他会比较难再讨厌你。借给富兰克林一本书这个正向行动会带动对于富兰克林这个人的正向思维与感觉。还是这句话，行动改变态度，快过态度改变行动。

回想一下，上一次你被别人要求帮忙的情景。你可能一方面因为觉得自己被重视而有点儿飘飘然，另一方面也感受到能助人一臂之力的成就感。也就是说，你把心力投入到对方身上的行为会调整你对这个人的态度。

我们把这种情况总结为“富兰克林效应”：“**让一个人喜欢你的最有效率的方式，是让他帮你一个忙**。”这个道理适用于个人生活，也同样适用于品牌与企业。如果你能让别人投入点什么在你身上，他们会更喜欢你。这可能是我在大学里学到的最有趣的一件事，也是这本书的一个核心内容。如果你正在经营一个品牌，或者在从事广告工作，我建议你不要再去想能为你的消费者做什么，反之要问的是“我的消费者可以为我做什么”；如果你是一位消费者，要为品牌做任何事时请务必当心——那只会让你喜欢上它。

有行动力的广告

消费者参与度何以重要，也是同样的道理。如果你想影响别人的行动，就要让他们参与到你的使命中。对很多广告人而言，这是根本

观念的改变。一直以来，广告人专注于如何引起消费者注意或娱乐消费者，还时不时用广告拍消费者的马屁。广告人满脑子就想着做好玩的广告，努力使自己变得有趣和搞笑。然而，现代的广告人要问的不再是“我们可以为消费者做什么”，而是“我们的消费者可以为我做什么”。找个朋友的脸书页面看一看，他“赞”（like）过多少个品牌？这正是见效的品牌推广结果。你曾多少次为一个品牌无偿完成一份调研？品牌请大家帮忙，消费者也会真心愿意投入其中。

广告要开垦的新疆界，是要让人们先行动，再让思维与感觉跟上来。在有了像智能手机与社交媒体这样的互动科技的今天，这件事才终于变得容易达成。在过去，广告改变人们的行动，总是从试图影响思维与感觉开始。在20世纪80年代，耐克会通过以下这些方法来吸引你买它的球鞋：

1. 通过理性广告诉求，来影响你对于耐克产品的看法。广告可能说“新上市”或者“只要59.95美元”或是“有史以来最舒适的球鞋”。

2. 通过感性广告诉求，来影响你对产品的感受。广告会配上令人热血沸腾的音乐，呈现人们克服万难勇攀高峰的故事。

如图3–3所示，这些方法满足了我画的白板图的前两步，耐克希望以此撬动消费者行为的改变。

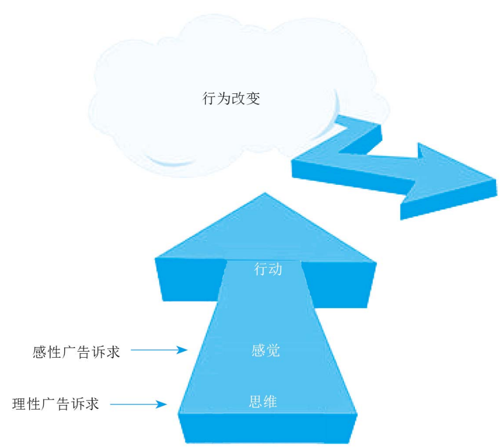


图3–3 被动广告的信息切入点选择

这两种方法都能有效地影响行为，然而现在广告能做的，早已不只是单向传播，更是与消费者互动。在今天，77%的电视节目收视渠道，掌握在你手中的手机和腿上的笔记本或平板电脑里（Google, Sterling Brands & Ipsos, 2013），这是一个多屏的与充满互动的时代。在促成行为的改变上，如果广告人能让你行动起来，你就会改变思维与感觉来配合你的行为，从而对品牌多一点儿喜爱。今天的耐克如何影响你的行为？它让潜在消费者参与进它的营销活动之中。已经有超过500万人，通过Nike+的应用程序，来检视他们的跑步成绩；或是通过耐克运动手环，追踪能量的消耗。许多使用者都与朋友或在社交媒体上分享关于这两款工具的信息。耐克再也不需要把那么多的营销经费投在广告上，“在它眼前已经拉开一个互动戏码的全新序幕”（Cendrowski, 2013）。比方说，它利用互动的户外广告牌，让消费者的推特（Twitter）信息即时显示。它举办“快乐跑”等仅限女性参加的活动，并创造专为脸书设计并吸引大家分享的好玩内容。虽然耐克过去是传统媒体时代的“宣传之王”，但现在它已经成功地把自己转型成“互动媒体之王”。森卓斯基（Cendrowski, 2013）这样评价耐克：“在又一个10年的增长之后，其销售额达到210亿美元，成为世界上最大的运动品牌，超过最接近的对手阿迪达斯整整30%。”像耐克这样的品牌，现在都开始让消费者先跟品牌一起行动起来，然后影响他们的思维与感觉。为什么它要这样做？因为行动改变态度，快过态度改变行动。

重点回顾

改变行为最有效的方式，是促成行动——让人朝向你的目标行动起来。有效的原因来自心理学的法则，尤其是认知失调——我们喜欢我们的思维、感觉、行动三者保持一致，否则我们会很不自在。当你通过行动，让人们参与进你的使命之中，他们会调整自己的思维和感觉来合理化他们的行动。这是促成改变最快的方式。

1. 改变行为有三种方式：思维、感觉、行动。

2. 创造或舒缓认知失调，是一个强大的改变行为的配套手段。

3. 假如人们有所行动，他们会调整思维与感觉来符合行动。

4. 过去的广告仅聚焦在思维与感觉层面。

5. 现在的广告机会来自互动科技，推动人们行动，创造认知失调，进而形成有益于品牌的思维与感觉。

圈内人：
西蒙·撒切尔

我们对于行为改变的抗拒，源于一种更深层次的抗拒，一种必须被尊重的抗拒。正如所有的自我防卫机制，抗拒能够保护我们远离未知所带来的困惑。只要是企图改变行为，不管是哪一方面的行为，往往都会启动这种自我防卫，因为改变就意味着，我们必须用一种不同的，而且是我们还不熟悉的方式行事。

因此，关于行为改变，我的一个忠告是：与其批判、挑战或设法重塑改变所带来的抗拒，还不如接受它，并顺势而为——即便它变成了一股怒气。爱它，就如同面对一个小孩子，因为它就像是个小孩子，更像年轻的你。跟小孩子一样，我们的恐惧应该被包容与倾听。也许，你已经遗忘了童年的这种感觉。终究，最重要的是，这种情绪应该被好好感觉。

当你的抗拒背后的感受有机会浮出水面，请静静地观察它。我不是说这些恐惧不会再回来，我的意思是，你越能够感知自己深层次的情绪世界，它们再起波澜时，你越能从容应对。你对改变行为的抗拒，是如此美好与聪慧，正如你对这些改变的拥抱。

西蒙·撒切尔是一位个人执业的心理医生。我们相识好多年了。我们是大学同学，还曾短暂地住在一起。他是我所认识的最好的临床心理医生，也是一位最棒的朋友。话说，他对蝙蝠侠的心理的了解，远远超过任何一个正常人！

---

1. “胡子月”是一个每年11月举行的全球性慈善活动，旨在呼吁社会各界关注男士健康，尤其是前列腺癌、睾丸癌和忧郁症等健康问题。——译者注

第四章
行动刺针：有时候就是要推一把

人类行为的柔软可塑，不可思议。

——菲利普·津巴多（Philip G. Zimbardo），因斯坦福监狱实验而恶名昭彰的心理学家

一匹好马，应由名为“自私”的马刺所驱使。

——托马斯·富勒，15世纪英国作家

我们去兜个风

你有没有骑过马？就算你不曾坐在马背上驰骋，我相信你脑海中也能浮现那个画面。我要你想象，你要去影响的那个人就是一匹马，而你是马背上的骑师。这匹马你已经骑过好几次，彼此配合也很默契。这匹马吃得很好，也获得悉心照料。在一个美好的日子，你决定要骑它出去兜个风。可是此时出现了一个问题：你的马一动也不肯动，这时你该怎么办？

这正是我们多数人，想要影响其他人的时候会遇到的状况。我们已经选择好了想要去改变的行为，我们也认识到，相对于思维与感觉，行动是该启动的最强大扳机。但是，虽然我们已经营造好一个让行动发生的理想环境，但马儿就是不肯动。怎么办？

我给你一个解决方案：踢你的马一脚。

我相信你见过马刺——就是骑师的马靴上装着的金属配件，用来提醒或刺激马匹行动。马刺给了我灵感，让我总结出了10个能够刺激人们行动的方法，我称之为“行动刺针”。事实上，这10个行动刺针也是我广告生涯所创造出来的各式各样创意的基础。在接下来的几章，我会一一介绍每一个行动刺针的由来、它们为何有效（其背后的心理学原理），以及你该如何运用它。在10个行动刺针中，前7个是通过提高人们的行动动机来产生效果，后3个则在于把行为变得简单以见效。

用刺针刺激行动

这10个行动刺针是怎么总结出来的？它们提炼自相关的学术实验和实践经验，横跨说服研究的领域：认知、行为与社会心理学，广告学以及行为经济学。有些参考资料，特别是与社会心理学有关的部分，来源可追溯到20世纪五六十年代，当时许多人类行为理论刚刚形成。在那个年代，大学里的道德委员会还不存在，所以有许多实验在今天是不可能获准进行的。另外一部分参考资料来自比较新的人类行为研究领域——行为经济学——你会在后面的几章读到这些。还有，其中有几章的参考资料很少，像是关于“实用性刺针”的那一章，大多来自近些年广告业的一些令人兴奋的发展。

改变他人行为，是一门艺术，也是一门科学。当科学还不够精准或完整时，就因此放弃它的一些洞见，等于白白浪费了可能的机会。在我的广告从业生涯中，我发现有太多这类洞见其实是无价之宝，我也会在这本书中一一向你介绍。

法则4

有（至少）10种行动刺针能够让人行动起来。

刺针的两种类型

如前所述，我相信行为的改变有两个关键驱动因素：**动机**与**容易度**。如果进行一项行为的动机太弱，有7个行动刺针可以用来激励它。容易度也是一样——如果太低，有3个行动刺针供你运用（见图4–1）。对于这些行动刺针的讨论，占据了这本书后面的大部分章节，针对每一个行动刺针，都有一整章的详细介绍。下面是对这些刺针的一个快速浏览。

激励性刺针

1. 刺针1号：“重塑”（reframing）（第五章）

这是什么？重塑是把既有的行为用一个不同且更有吸引力的方式重新包装。它聚焦于所带来的好处而非商品特点，并利用那些影响我们做决定的心理假设与心理暗示。

何时使用？需要开创行动所带来的个体利益时（就是回答“这对我有什么好处”时）。

例子：在菜单设计中，故意把高价、高利润的菜品，塑造得比低价菜品更有吸引力。即重塑整本菜单，以确保食客尽可能多掏钱。

12. 刺针2号：“动之以情”（evocation）（第六章）

这是什么？动之以情是借由触动强大的情感来达成行为的激励。当你能够动之以情时，人们行动起来的可能性会变大。

何时使用？当行为已经根深蒂固，而人们已经是不自觉地在做某个行为时，动之以情可以带来“一巴掌打醒”的效果。

例子：劝人戒烟广告里的恐怖画面。

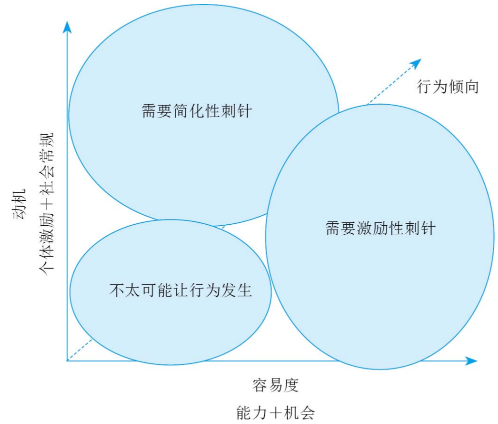


图4–1 行为框架矩阵与行动刺针

3. 刺针3号：“集体主义”（collectivism）（第七章）

这是什么？我们往往通过观察别人怎么做来决定我们应该如何行事。如果感觉周围其他人都采取某一种行为，你比较可能会随大流。这是来自“社会常规”，即那些对于什么是恰当行为的明文规范与潜规则。

何时使用？需要创造社会常规时（即让被改变的人考虑“别人会怎么看我”时）。

例子：戴上一条粉红丝带，象征对乳腺癌治疗研究的支持。

4. 刺针4号：“归属感”（ownership）（第八章）

这是什么？与其告诉人们做什么，归属感是反过来询问人们，他们觉得什么是该做的。归属感是邀请人们参与问题的解决。当他们参与其间，会更容易发生你所期望的行为，因为他们成了共同创造者。

何时使用？如果让人们对于一个课题拥有归属感和使得上劲儿的感觉，会有助于你的任务时。

例子：麦当劳邀请大家为一款新推出的汉堡取名字。

5. 刺针5号："玩乐"（play）（第九章）

这是什么？通过利用人们喜欢玩耍与游戏的天性，把你期望发生的行为变成令人享受的玩乐。

何时使用？当你能够充分掌控行为发生所在的环境时。

例子：拿对超速驾驶的罚金，来奖赏遵守速限的驾驶。

6. 刺针6号："实用性"（utility）（第十章）

这是什么？实用性是通过提供额外的好处与服务来鼓励行为的发生。

何时使用？需要提升个体利益时（就是回答"这对我有什么好处"时）。

例子：在客场赛事期间，用应用程序将球迷团结在一起；或是一款为跑步者提供实时运动数据的APP。

7. 刺针7号："样板"（modelling）（第十一章）

这是什么？人们观察行为，于是复制行为。看别人如何行事，决定了我们如何行事。样板是借助一个高知名度、高信赖度的人，来启发或传递某一种行为。

何时使用？当能够找到具备相关性的样板人物，且有助于强化你所期望的行为时。

例子：乔治·克鲁尼（George Clooney）推广奈斯派索胶囊咖啡机（Nespresso）。

简化性刺针

8. 刺针8号：“赋予技能”（skill up）（第十二章）

这是什么？赋予技能是教人们如何去做一项行为。你也许对于某个行为具备高度意愿，只不过缺少去进行它的技巧或能力。赋予技能，就是要让人们能更容易地去做出你希望他们做的行为。

何时使用？当人们说他们不知道怎么做某件事时。

例子：举办威士忌品尝之夜活动，让初学者对于点威士忌以及喝威士忌感到自在和自信。

9. 刺针9号：“化繁为简”（eliminate complexity）（第十三章）

这是什么？化繁为简是尽可能去除阻挡行为发生的障碍。人们通常只会用最小的力气与精力去做一件事，所以你要去预见障碍并将它们消灭。

何时使用？当你的环境可控，且能够去移开阻碍，让行为易于发生时。

例子：在扑克机（poker machines）上装设大按钮，把每一手之间的时间压缩到最小；将屏幕设计为倾斜角度，以减少视觉疲劳。千方百计让机器用起来更容易。

10.刺针10号：“敢承诺”（commitment）（第十四章）

这是什么？承诺，是一个强大的影响力工具，是改变行为时重要的第一步。从帮一个小忙开始，会让对方同意随后一个大要求的可能性大增。

何时使用？当需要改变的行为幅度很大，整个改变不可能一蹴而就时。

例子：要人们承诺在美国总统大选时会去投票。

选择适用的行动刺针

如同在前面章节提到的，如果你能够找到一个比较有可能去改变的行为，你就能更成功地影响他人。比方说，相较于让一个从不喝啤酒的人开始喝啤酒，去说服一个原本就爱喝啤酒的人喝更多，可能会容易得多。你可以将想要改变的行为放进行为框架矩阵，以便于你判断该用哪一个行为刺针来改变他人的行为。下面这些问题，有助于你进行评估：

关于动机：

1. 个体激励：这对他们有什么好处？他们会不会得到奖励？奖励到何种程度？

2. 社会常规：他们如果做出这项行为，别人会怎么看？

关于容易度：

3.能力：他们是否具备做出这项行为所需的资源、能力与技巧？

4.机会：所处环境是否允许这项行为发生？

通过回答这些问题，你将能够看见行为改变所面临的障碍，并选择一个行为刺针来清除这些障碍。例如在第二章，我们谈到要将早餐

的新选择——早餐谷物片——引进市场。我们来看看如何用这些问题来评估这种想改变的新行为：

关于动机：

1. 个体激励：这对他们有什么好处？他们会不会得到奖励？奖励到何种程度？

能带来适度的利益——这项产品堪称便利，能够帮消费者节省时间。

2. 社会常规：他们如果进行这项行为，别人会怎么看？

社会接受度低——因为看起来像薯片的食品，会被视为不健康的食物，消费者食用时，会担心周围人对他们的负面观感。

关于容易度：

3.能力：他们是否具备做出这项行为所需的资源、能力与技巧？

具备高度能力——差不多所有人都有能力食用，且吃起来比一般早餐谷类食品更容易。

4.机会：所处环境是否允许这项行为发生？

具备高度机会——环境并不限制人们食用早餐谷物片。

通过这个快速分析，我们得知：要让人们吃早餐谷物片的容易度很高，但动机相对偏低，如图4–2所示。审视过四个领域的障碍，我们看到，在这个案例中，社会常规是需要克服的最大障碍（因为人们会觉得，让别人看见自己一大早就大嚼薯片，真的很傻）。

行动刺针选择模型（action spur selection matrix）（见图4–3）可以为你提供一个全貌，判断要克服不同的障碍时，哪些行动刺针会比较有用。比方说，如果你想影响的行为容易度很高（有机会与也有能力），就像是要让人们早餐吃谷物片，但动机平平（好处是有一点，但现在没有人会这样做）时，你便需要从社会常规的角度去改变这个行为。在早餐谷物片的例子里，我们可以看到，这个模型会建议我们运用“集体主义”与“样板”这两个行动刺针，来跨越障碍。有可能“重塑”与“玩乐”也帮得上忙（这两个行动刺针横跨“个体激励”与“社会常规”两个领域）。

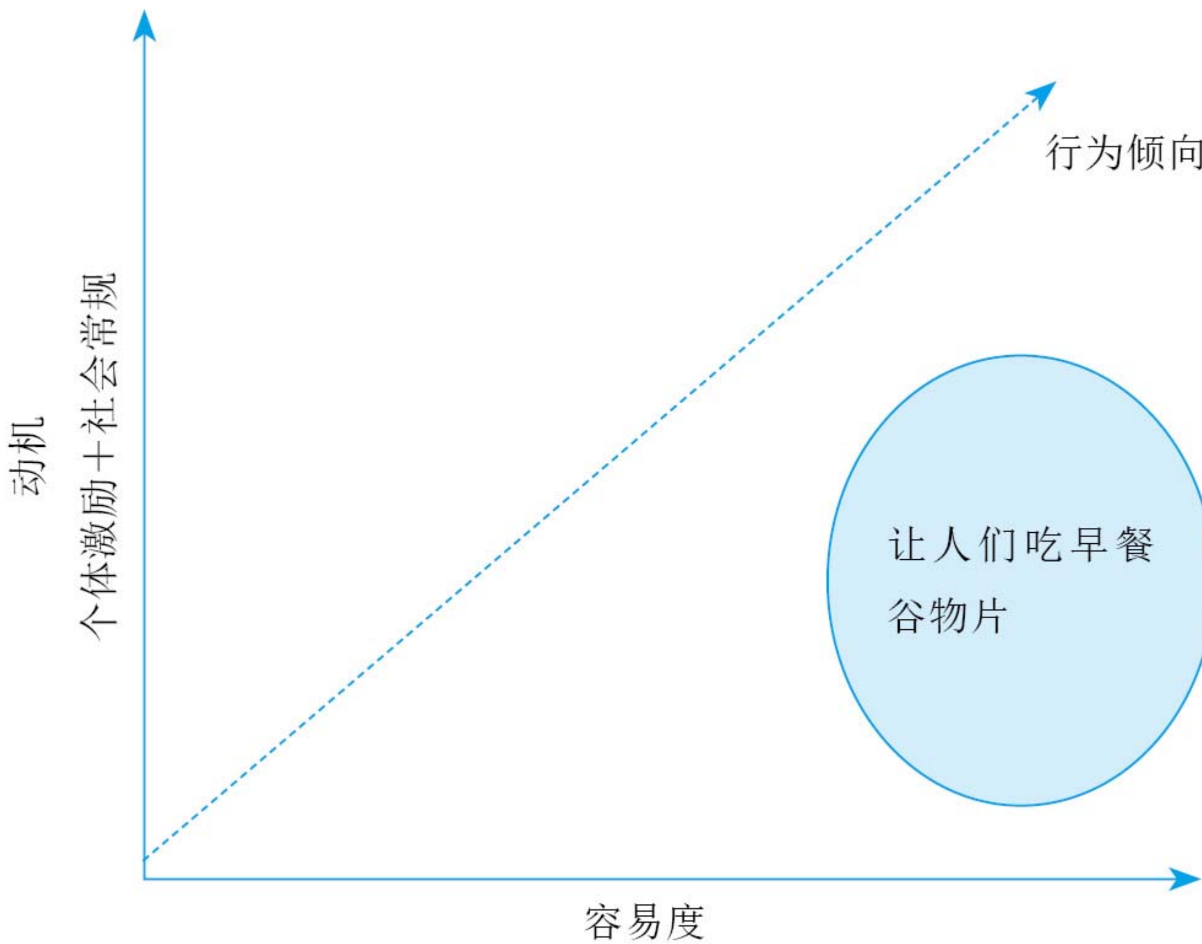


图4–2 人们吃早餐谷物片的可能性的落点



图4–3 行动刺针选择模型

在评估行动刺针的选择时，还有一个要考虑的变数，就是你对于环境的掌控程度。想象你是一间监狱的典狱长，你想要降低受刑人之间暴力事件的发生率。你对于环境拥有十足的掌控权。于是你的其中一个选择，可以是设计一个积分系统，给行为合规的受刑人予以奖励。在每一周结束时，得到的积分可以换取一些特别待遇。这样的行动刺针属于“玩乐”这个类型。能完全掌控环境的其他例子，还包括老师对教室里的好学生予以奖励，或职场上老板对于员工符合期望的行为给予奖赏。反过来说，当你对环境无力控制时，又是另外一种状况。像是慈善组织在街边募集捐款，或是挨家挨户推销的销售人员。图4–3能帮助你判断，应对掌控度高与低的不同环境时，该如何选择有效的行动刺针。

行动刺针如何带来行为改变

我要说一个故事，你可能会觉得很恶心或者很好笑——我当然是假设你会觉得好笑啦。2012年的时候，我和我的生意伙伴琼·威尔肯斯（Jon Wilkins），一起受邀在戛纳国际创意节（Cannes Lions）上发表演说。这可是在法国举办的广告行业一年一度的全球超级盛事。不用说，我们当然觉得无比兴奋。演说的场所是至高无上的皇宫剧院（Palais Theatre），那一年的演讲嘉宾还包括美国前总统克林顿、脸书创始人马克·扎克伯格，以及英国哲学家艾伦·狄波顿（也是本书中的圈内人之一）。听起来很厉害吧?

在上台的前一晚，琼和我在一家海边餐厅用晚餐，顺便把演说内容的细节又讨论了一下。我点了一份鲜虾意大利面——一个几小时后让我后悔莫及的决定。你大概能猜到后来发生了什么事。餐后没多久，我就开始觉得不舒服，而且是很不舒服。我应该是挺严重的食物中毒，造成了很严重的腹泻。经过了一整晚几乎都待在厕所里的不眠之夜，我挣扎着到用早餐的餐厅去找琼。他一看到我的样子，就叫我赶快回床上去躺着休息，以确保下午两点上台之前我能够好一些。

我回到床上，结果多数时间还是耗在了厕所里。到了差不多下午1点，我们都开始担心了。我的腹泻毫无缓解的迹象。最大的问题是，我那一段演说的内容只有我自己知道；而少了我这部分，整个演讲就不成形了。琼建议不如我们打电话给主办单位，看看能否改时间。结果答案是不行。琼要我再多吃一些止泻药，然后上台赌赌看。我说我才不要在众目睽睽之下冒这种险——我宁可取消演讲，也不要让自己在台上难堪。这时候，灵感突然来了，琼冒出一个点子，一个让我能够零风险上台的法子：穿成人纸尿裤！

于是，在我们去皇宫剧院对着各国朋友演说的路上，我买了一包成人纸尿裤，并穿上了一条。终于，危机解除。如果你想瞧瞧这段过

程惊险的演说，可以在YouTube上找到（网址：https://www.youtube.com/watch?v=RbJCR01WHhA）。

我分享这个故事只是想说明一个事实：无论计划如何缜密，只要有人这个因素参与其间，事情就一定存在不确定性。相同的道理，前面介绍的行动刺针，只是创意发展的起点。创意仍然不可或缺，就像琼的纸尿裤提议。

在接下来的几章，你将了解到每一个行动刺针可以如何应用，以及各自背后的创意与心理学原理。创意这件事，是一个无比美妙又幽暗神秘的过程，没有所谓万能的方法。可能性有很多，我没办法给你一个点子，去帮你影响所有人，这得靠你自己。但我希望借着许多广告案例，你能够洞悉思考的过程。图4–4所展示的就是这个过程的步骤：

1.设定你的目标。

2.选择要改变的行为。

3.选择行动刺针。

4.发展应用该刺针的创意途径。

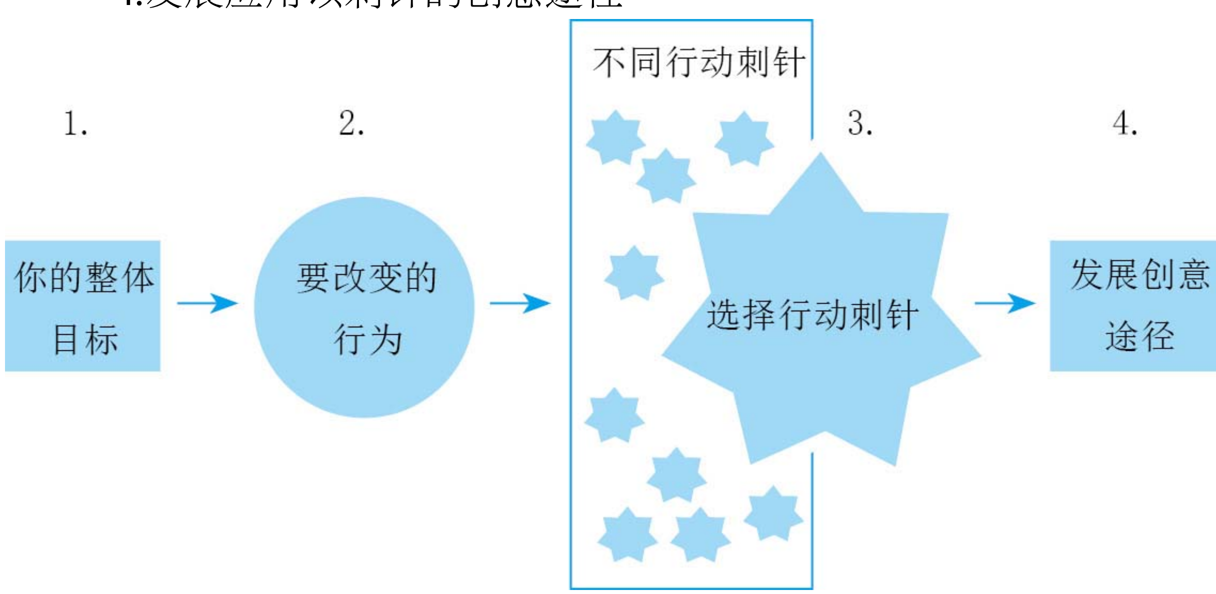


图4–4 根据目标选择相应行动刺针的过程

行为改变中的复杂性

你很快就会意识到，每一项想改变的行为都是不一样的。有些改变相对容易，有些却极端复杂。有些目标可以很快达成，而有些可能耗时数年。对于比较复杂的行为改变，你有可能需要运用一系列的行动刺针才能实现。

1982年，普罗查斯卡（James Prochaska）和迪克莱门特（Carlo DiClemente）发展出一个行为改变的五阶段模型。虽然这个模型是围绕妨碍健康的行为（如酗酒）而设计的，但也同样适用于与消费习性相关的行为改变。这五阶段分别是：

1.思虑前期（尚未准备）——“一个人并不打算在可预见的未来采取行动，也尚未意识到自己的行为是有害的。”

2.思虑期（开始准备）——“一个人开始认识到自己的行为有害，并开始审视接下来可能带来的利与弊。”

3.预备期（准备好了）——“一个人打算立即采取行动，开始朝着行为改变一点一点推进。”

4.行动期——“一个人在调整其不良行为或采取新的健康行为上，已经做出了明确而公开的改变动作。”

5.维持期——“一个人已经能够维持新行为一段时间，且致力于防止故态复萌。”

我们可以把行动刺针整合进这个五阶段模型中（见图4–5）。假如要促成的行为改变非常复杂，你可能需要先规划一个针对整体的行动刺针——图4–5里面的“大刺针”——用它来引领整个进程。然后你可以用比较小的刺针，根据目标对象所处的行为改变阶段，持续地推动你所期望的行为改变。

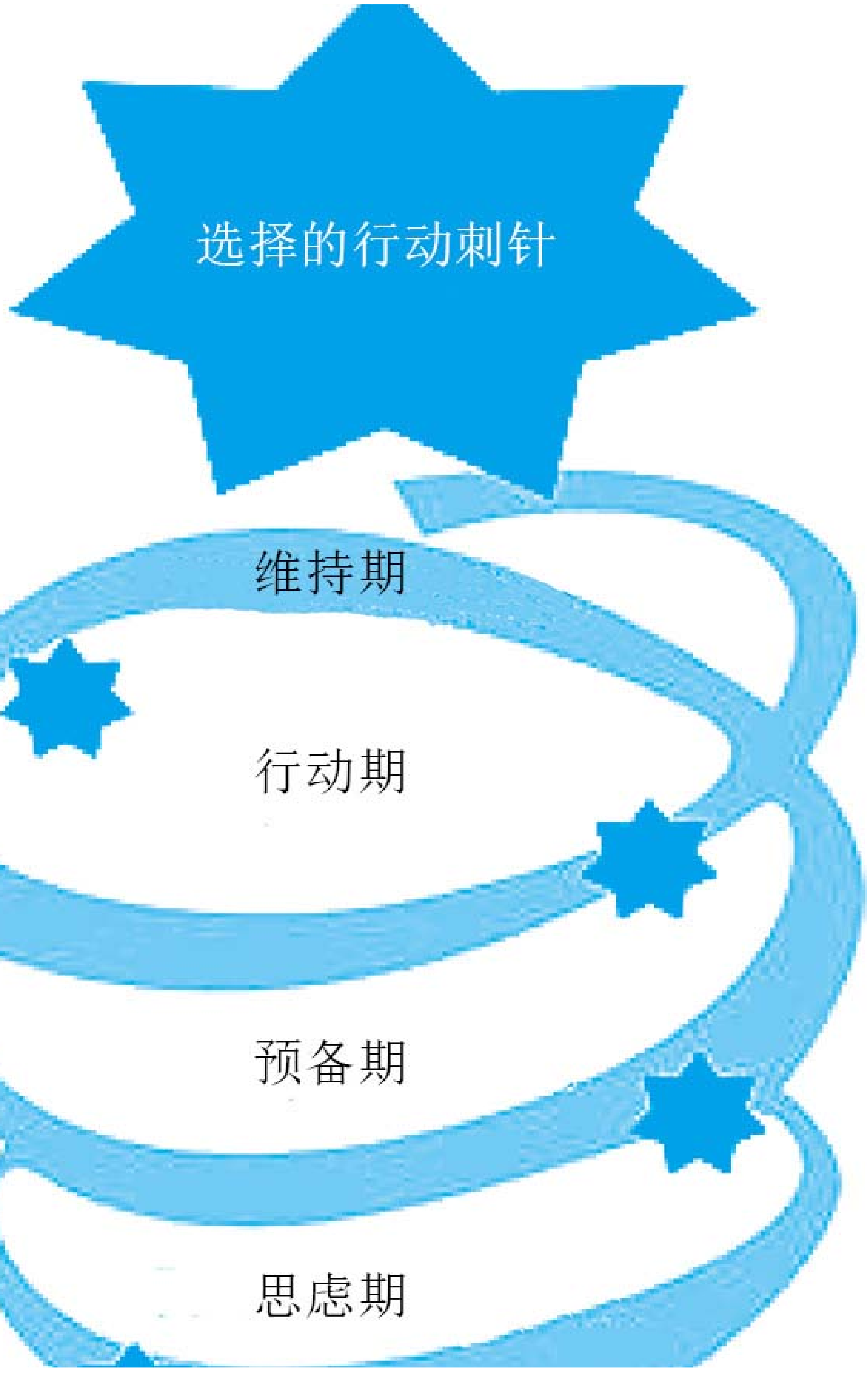

选择的行动刺针
维持期
行动期
预备期
思虑期



图4–5 行为改变的五阶段模型与行动刺针

改变行为六步骤

下面是一个完整的改变行为六步骤的介绍。我借用一个自己真实生活中遇到的事件来讲解它：为我儿子上的托儿所募款。

第一步：设定你的目标——你想要达成什么？

要确定你的目标是明确而可估量的。给目标的达成设定一个时间。目标必须是一个结果，而不该是一个行为，就是你希望通过改变他人的行为而达成的目标。

比方说，我设定的目标是："在三个月内为儿子所在的托儿所募到2万美元。"

第二步：选择一个有助于目标达成的行为去改变

这一步至关重要。首先，把所有符合目标而且有可能改变的行为列出一张清单。接着，以动机和容易度为坐标，描绘这些行为的相对位置，评估它们实现的可能性。最后，选择一种行为去做出改变。

在我的例子里，我有能力做出的行为包括：

1. 鼓励我的家人和朋友捐款。

2. 鼓励托儿所里所有孩子的家长，去鼓励他们的家人和朋友捐款。

3. 鼓励托儿所里所有孩子的家长，自己捐款（注意2和3之间的重要差异）。

4. 让来托儿所上学的孩子们去要求他们父母捐更多的钱（这个是有点激进了）。

5. 要求本地社区为“属于他们的”这一家托儿所捐款。

这个清单当然可以更长，但这样已足以呈现确实有不同的选项存在。

接着，我们要以动机和容易度为坐标，描绘这些行为的相对位置，如同前面提到的。

关于动机：

1. 个体激励：这到底对他们有什么价值？他们会不会得到好处？好处有多大？

2. 社会常规：他们如果做出这种行为，其他人会怎么看？

关于容易度：

3. 能力：他们是否具备做出这个行为所需要的资源、能力与技巧？

4. 机会：他们所处的环境是否许可行为发生？

接下来，我们需要知道，这些行为能够将目标达成到什么程度？这时候我们就要“量一量行为的大小”了，就是在第二章解释过的步骤（小圆圈代表对目标的帮助有限，而大圆圈则代表能带来大的帮助）。我们把这些选择，标示在行为框架矩阵中（见图4–6）。

做完这个评估，我们就能判断，我们要去影响的行为是第2条：鼓励托儿所里所有孩子的家长，去动员他们的家人和朋友捐款。虽然这个行为会比选择第1条稍难一些，但它能够更大程度地达成我们的目标。

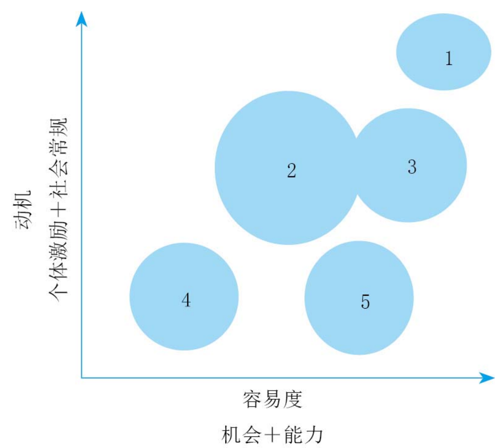


图4–6 为托儿所募款的潜在行为选项落点

第三步：选择行动刺针

一旦你锁定了要去影响的行为，就要看清楚它位于行为矩阵方框中的哪个位置，以及为什么是这个位置。这会有助于你挑选最有效的行动刺针。比方说，你该提高的是动机还是容易度？如果是动机，你该着手于个体激励还是社会常规？而如果是容易度，你该针对的是能力还是机会？

回到我的例子，这些父母去鼓励亲友捐款，动机方面肯定没有问题，麻烦的是容易度——尤其是捐款的机会问题。我需要想办法让捐钱变得容易。在这个案例中，最佳的行动刺针是“化繁为简”。

第四步：想出改变行为的好点子

化繁为简，就是要找出行为的障碍。在这个案例中，有什么阻碍了人们捐钱给托儿所？可能是支付方法（能不能用电子银行支付）、需要与亲友沟通的信息（这些钱会如何使用），或者是捐款金额（希望我捐多少）。

于是我决定，建立一个众筹网站，让亲朋好友轻松就能捐款。

第五步：形成计划，将点子付诸执行

推动事情发生吧。你必须把计划写出来，并详列过程中的每一个细节。在广告行业，这就成了“比稿”的内容。手上有计划，你的目标才比较有可能实现。

第六步：计量与评估

你有没有真的改变了行为？它是否帮助你达成了目标？如果没有，你还有哪些策略可以采用？

没错，这个过程挺复杂，因为改变他人的行为本来就是件困难的事，不要把它看得太轻松。不过，行为的确是能够被改变的，你会在后面的章节里看到更多例子。快骑上马背，准备好好刺它一脚吧。

改变他人行为的四个法则：

- 法则1：如果你要改变某个人的行为，最可能促其发生的情况，是当他有动机去采取这个行为时，以及当他很容易就能做到时。
- 法则2：去改变有助于你达成目标的行为。
- 法则3：行动改变态度，快过态度改变行动。

- 法则4：有（至少）10种行动刺针能够让人行动起来。

> **重点回顾**
>
> 人类行为极其复杂，因此要改变行为并不容易；想要找到能够改变行为的有效策略，是对我们能力的一大挑战。为了克服这个难题，我总结了可用的行动刺针，这一系列的10种策略，可以用来满足不同类型的行为改变需求。虽然我列出了什么状况下该用哪一种刺针的指导原则，但这不是绝对的——有时候你可能需要尝试几种刺针，看看哪一种最见效。还有，不要总是依赖单一刺针去改变行为——有可能组合几个刺针打套组合拳，能让改变更容易发生。

圈内人：
鲍伯·加菲尔德

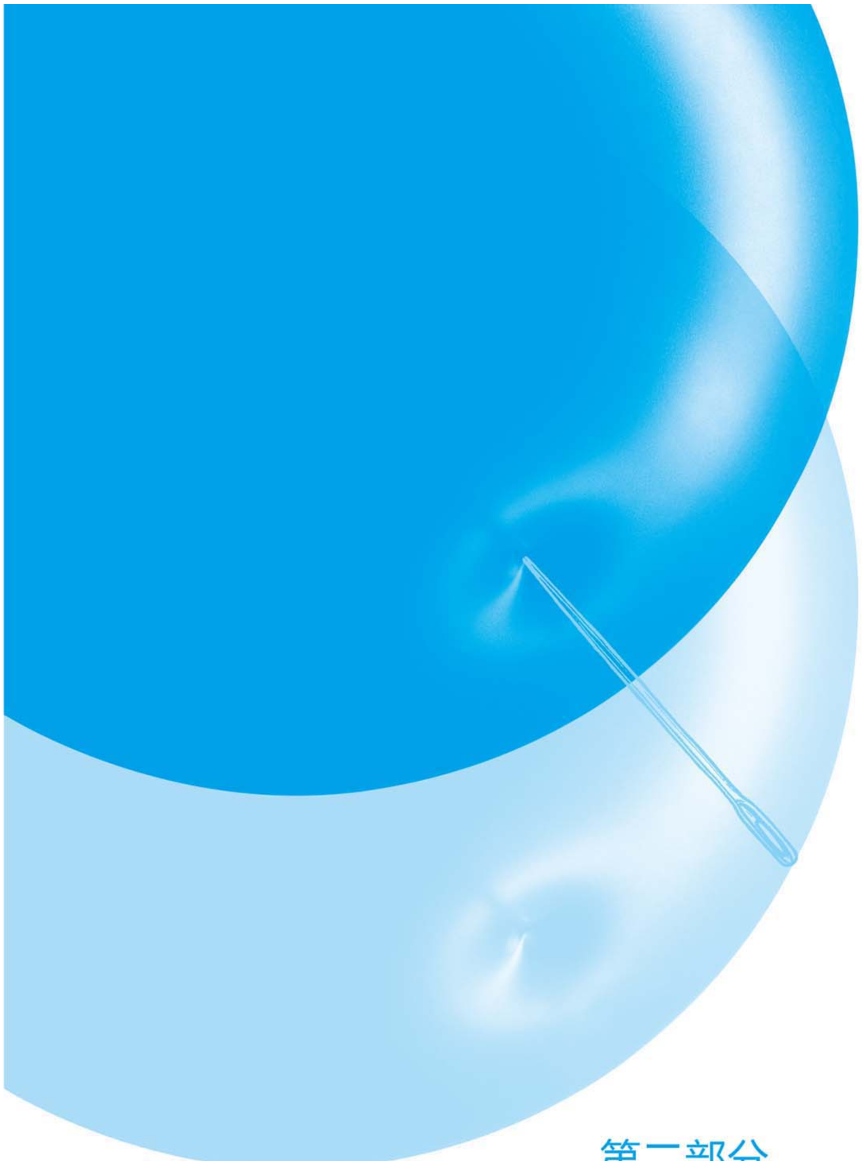
呃……这问题是个圈套吗?

刺激行为改变的唯一方法就是创造一个理由，让行为得到激励。归根结底，就是创造赤裸裸的个体利益。当然，这正是心理学与艺术碰撞的地方，你必须设法抓住这个自我利益，把它好好传播出去。营销人员往往会不经思索地，摇起煽动虚荣、诉诸恐惧、解决问题、直接贿赂等大旗。但是，在今天这个后大众媒体时代，在这样一个被互联网联结起来的媒体环境里，最聪明也最能够走得长远的途径，是让自己获得认同与信任——让人们觉得跟你联系在一起时，他的自我感觉会变得更好。我说的不是Axe香体喷剂之类那种创造自我妄想的调调，而是丰田普锐斯式的路线：为人们带来一种荣耀与骄傲。

拜托，别伪装环保，或者把慈善当成花招来使，结果到头来只是赤裸裸的促销手段——充满伪善、意图操纵，而且让人一眼就看穿你想模糊的焦点。在今天这个社交网络全面覆盖的世界里，维系品牌的

关键，说穿了，就是要让人觉得这品牌值得尊敬：你要始终为世界带来高质量的产品与服务，而避免成为任何人眼中的混球。

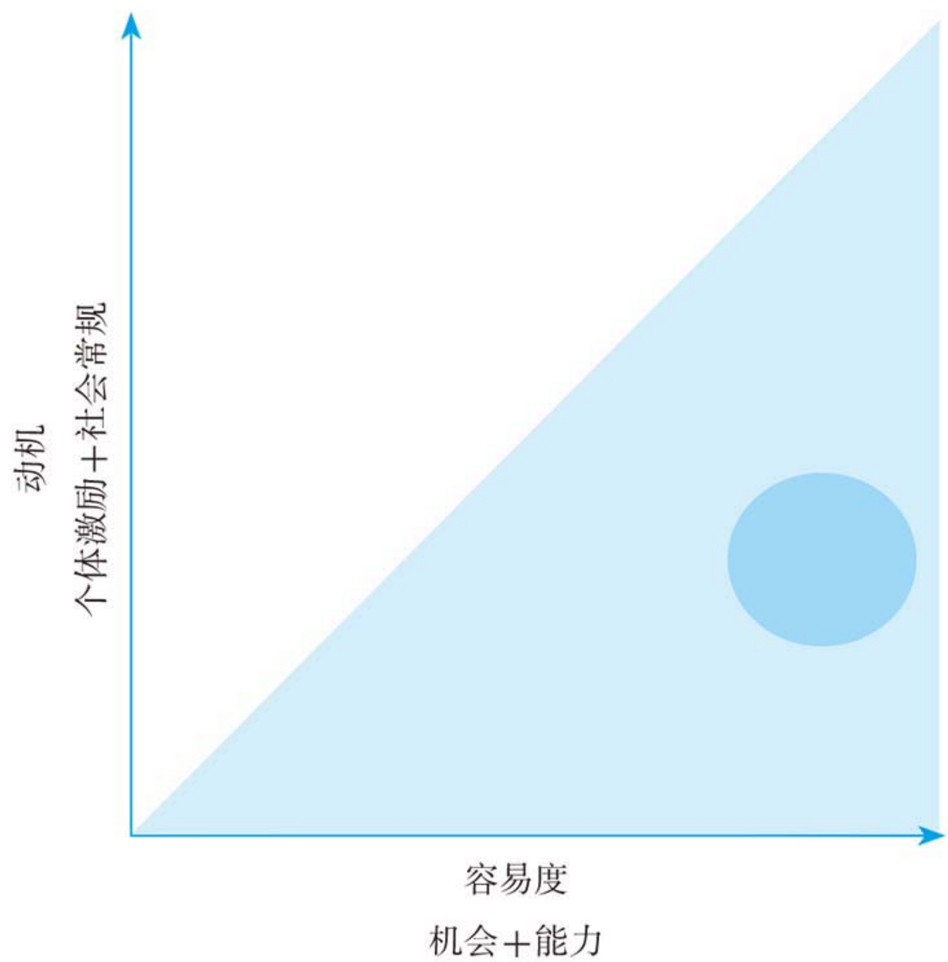
我是在2013年赴戛纳演讲时认识鲍伯的，当时他负责主持。当时我都还没讲完，他就突然来了一句："我要访问你！"结果，他确实如愿了，我们完成了一场很精彩的对谈。鲍伯一直是美国广告圈经典杂志《广告时代》（*Adage*）的编辑，也是电视节目《媒体线上》（*One the Media*）的主持人之一。1997年，他的《广告回顾》专栏，赢得了"杰西尼尔商业报道奖"（Jesse H. Neal Award）的"最佳专栏奖"。



第二部分

激励性刺针

激励性刺针 >>	以下介绍的 7 个激励性刺针，都能够提高人们进行某种行为的动力。它们包括：重塑、动之以情、集体主义、归属感、玩乐、实用性、样板。如果你想要改变一种行为，而面对的主要问题是推动行为发生的动力不够时，你可以在这些行动刺针中找一个试试。



第五章
重塑（reframing）：重点不是你说什么，而是你怎么说

对着同一个人，在同一个位置拍照，你似乎是拍着一张接一张相同的照片。然而我发现，每一次捕捉到的画面都是完全不一样的。我被这个发现深深打动。

——安妮·莱波维兹（Annie Leibovitz），美国著名摄影师

广告，是麦迪逊大道上那些“发掘心灵的蛙人”的精心设计，摄人心魄近于无形。

——马歇尔·麦克卢汉（Marshall Mcluhan），美国传播理论大师

冰激凌效应

记得我小时候，买来的冰激凌是装在一个白色塑料盒里的，能选择的口味不多。一盒那不勒斯冰激凌[注]就足够让人兴奋了——里面草莓口味的总是先被解决，然后是巧克力口味的，剩下的香草口味的那一块则会在冰箱里躺好几个月乏人问津。能吃到哈吉波奇口味[注]就是难得的盛宴了。在那个年代，冰激凌只是一种给儿童吃的甜品。直到十几年前，有人决定让冰激凌不再只被认为是一团冷冻的牛奶制品，它摇身一变，成为人们放纵自己、需要关爱与获得愉悦的象征。人们

开始在感到孤单、思念情人，或者就是想对自己好一点儿的时候，来点儿冰激凌。转眼间，冰激凌不再只是孩子的零食，而成了大人的一种高级消遣。冰激凌的包装盒也顺应此新身份改头换面：容器变小了，格调变高了。普普通通的配料被重新取了雍容华贵的名字，当然产品价格也水涨船高（而且越来越高）。冰激凌获得了全新的含义——它被重塑了。

重塑，是广告里常用的一种手段，也算是一种最低调的操控人心的技巧了。我们的大脑天生无法处理接收到的信息的所有细节。如果你不信，你此刻的注意力在哪儿呢？看看这个页面上印着的字，看看“字”这个字。它的形状设计是怎样的？哪一笔画最好看？印刷的颜色是什么？书页用纸的质地如何？或者它正从电脑屏幕上发出怎样的光？再看看你捧着书或平板电脑的手，你的指甲是不是该剪了？你的屁股坐在什么东西上面？觉得舒服吗？我还可以不断地问下去。我举这个例子想说的是，我们不可能对于所接收的每一个信息片段都去进行思考或者有意识地处理它——你也绝对不会想要这样，否则你的日子就过不下去了。相反，你的心智会把事情变得非常简洁。就像一个相框把照片框住，你的心智也会把一堆信息“框”在一起。它会用刻板印象、预设立场以及经验法则来判断事情；它把信息糅在一起，以便于在逻辑上偷步、跳跃。心理学家把这个机制称为“图式”（schemas），就是我们的脑子运用的一些模版，作为处理信息时的捷径。如果收到的信息看起来似乎与某个模版吻合，我们的大脑就会为我们把相关的其他细节自动填满。所以，当我们的大脑看见冰激凌装在比较小但比较高档的容器里，上面还印着优美的字体和天花乱坠的配料说明，大脑就会自动抓取“高档”这个模版，而接受更高的价格。

为了让你感受一下重塑冰激凌这件事是多么的聪明与狡猾，我们来看看下面这个例子。假设现在有两款冰激凌正在销售，一款名

叫“Frish”，另一款叫“Frosh”——你会想买哪一款？现在请先想想你的答案。

好，我打赌你的选择是“Frosh”。让我告诉你原因。艾瑞克·约克斯顿（Eric Yorkston）和他的博士生导师格雷塔·梅农（Greta Menon）做过这个非常有趣的实验（2004），他们创造了“Frish”和“Frosh”这两个假的冰激凌品牌名，而两款冰激凌在名字之外的所有方面都一模一样。艾瑞克和格雷塔想要了解，品牌名的读音究竟会不会对购买决策构成影响。他们的实验结果证明，大部分受测者会选择“Frosh”这个名字的冰激凌。这是为什么？因为他们感觉，叫“Frosh”的冰激凌会比“Frish”拥有更浓郁的奶味，且品质比较好。很显然，“ih”这种元音的发音，会带来像是小、轻、快这样的印象（属于“前元音”）。而像“Frosh”里面的“oh”这类“后元音”，则会传达类似缓慢、厚重这样的感觉。于是，一个使用后元音的冰激凌品牌名称会让人感觉奶味更浓郁，因为这个发音让人在潜意识中感到比较缓慢（似乎更浓厚），而且在你的嘴里也感觉比较厚实。这只是大脑如何打包信息并进行决策的一个小小事例。为产品命名究竟还有多少学问？那可多着呢。

而你要考虑的，可远远不只是命名问题！想要做好一个产品的营销策略，品牌当中包含的所有元素，都需要重新拆解与组合，以确保产品被正确地重塑，让消费者能够对于它的品质，产生适当的预期与假设。

有什么比泳池清洁盐更无聊?

早在1888年，就在今天的维多利亚州吉朗市市郊，理查德·奇塔姆（Richard Cheetham）对海岸进行了一番整理，然后开始生产海盐。他所创立的这家公司，就是今天的奇塔姆盐业（Cheetham Salt），是澳大利亚最大的制盐企业。不管你需要哪一种盐——无论是食用盐还是

工业用盐——在奇塔姆盐业的产品里都找得到。一般来说，盐是一个低利润的生意。制盐企业大量生产也大量销售，但只能创造非常有限的利润——工业用盐每一吨的售价差不多只有50美元。好几年前，我们赤裸传播与一家叫作埃德加邓恩的管理咨询公司（Edgar Dunn）建立了战略伙伴关系。埃德加邓恩公司的执行长蓝斯·布洛克利（Lance Blockley），是一位非常有钱的典型英国绅士，无比机智又具幽默感，总是操着皇室腔的英语，低调地开着他的捷豹车（Jaguar）。几年下来，我们意外地成了好朋友。

后来，奇塔姆盐业找到了蓝斯，并向他提出了他们的问题：他们希望能够在盐上创造更高的利润。蓝斯和他的团队分析了澳大利亚各种盐产品细分市场的规模（希望你还有耐心继续把这个有趣的盐的故事读下去——我保证会渐入佳境），提议“泳池清洁盐”是个有潜力的领域。泳池清洁盐的市场正在积极增长，因为所有城市边缘的郊区都在快速发展，许多新建私人住宅都拥有自家的游泳池。过去，多数泳池主人都使用氯来清除泳池里的藻类与细菌，但现在越来越多的人开始使用盐来进行清洁。要让水质清澈透明，清洁无菌，泳池清洁盐是非常好的选择。

在营销上，一个好机会的生命力比一个好点子更强，所以抓住适当的机会，比什么都重要。只要机会对了，你可以用各种点子去尝试敲门，直到打开机会之门。为了找出泳池用盐行业可能存在的机会，我们回到原点，去找那些拥有私家泳池的人好好谈谈——没人比他们更懂了。在营销工作的标准流程中，一般会用开消费者焦点座谈会的方式，去挖掘消费者的信息。所谓的座谈会，也就是把8个陌生人塞进一间会议室，往往就着不太亮的日光灯，问他们一箩筐的问题。

于是，好不容易穿越下班高峰时段的车阵，第一组8位受访者陆续进入位于悉尼市西边帕拉马塔区的明亮会议室。我组织了好几场针对泳池主人的座谈会，来收集他们的想法与感觉。与会者们围坐在一张

大桌子旁，嚼着芝士和饼干，喝着浓缩还原的橙汁。我呢，则坐在桌子的一角，问他们各种问题，比如：“选择泳池清洁盐的时候，你们有哪些挑选标准？”

他们的标准答案永远是：“我们那儿的店里有什么，我就买什么。”

当问他们“你有没有偏好的品牌”时，我陷入了深深的无力感中：根本没有人在乎泳池清洁盐的品牌。事实上，没有一个人能说出一个泳池清洁盐的品牌名。我不断反复听到的是，这些盐就装在麻布袋里，一袋大概10美元左右（他们猜想）。很多时候，会议室里静到只剩下嚼饼干的声音。

每晚我们安排两场座谈会，于是一个晚上我得持续花4个小时和消费者讨论泳池清洁盐。听起来很无聊吧？做起来更无聊。连续问了两天问题之后——也就是讨论了8小时以后，我只得到几个新发现：有时候水气跑进麻布袋，会让里面的盐结块，变得很重很难搬运；还有，要把这袋东西从店里搬到车上，也是一件难事；有时候飞出来的盐还会让他们的眼睛感到刺痛。可想而知，主持这些座谈会实在让人觉得没劲。而坐在单面镜后面旁听的客户们也只觉得昏昏欲睡。

在一天晚上10点半，又结束了4个小时对于泳池清洁盐的讨论之后，我一边开车回家，一边想着我还能怎么做。我有责任必须让客户获得一些对这群人真正有用的了解，毕竟拿人钱财，替人消灾。有一句话我一直很喜欢：“世上没有关心度低的品类，只有关心度低的营销人。”为了不辱这句话里的信念，我发誓一定要找到泳池清洁盐能让这些消费者兴奋的东西。

预定好的还有另外4场座谈会。为了不想继续忍受无聊的折磨，我决定做些改变。每一场座谈会一开始，我就在桌上放了一大卷纸和许多彩笔。我要每一位参与者画一张图，告诉大家拥有一座私家游泳池

是怎样的感觉。假如实在找不出泳池清洁盐的有趣之处，也许从游泳池本身，我们可以找到一些机会。

在纷纷表示自己的绘画技巧差劲之后，一群人开始画起了关于游泳池的图画。一个50多岁身材结实的男人，画了一个骄傲的男人站在一个装满开心的孩子的泳池旁边。我邀请他跟大家分享一下他画的是什么。

“在我们家泳池里玩的不只是我的孩子，还有住在附近的其他小孩。”他这样解释，“天气热的时候，放学后他们全都会跑过来。我觉得自己像是社区里的临时保姆。”

我问他，画里的男人为什么站在池边，同时胸脯挺得高高的。“那画的是我。看着所有的孩子在我们家泳池玩得很开心，我觉得非常骄傲。”

忽然有东西闪过了我的脑海。这群人开始热情地谈论他们的泳池，并分享他们身为泳池主人的骄傲。因为游泳池，他们认识了很多的邻居并交往频繁。关于他们在保养游泳池上付出的心力，他们也谈了很多。另一个男人把他如何细致地将清洁盐均匀地洒在泳池各处，再用一把刷子细细搅拌，以确保其完全溶解的整个过程，做了详尽的描述。

机会找到了。虽然所有的泳池清洁盐都被认为是一样的，然而使用者在照料他的泳池上，却是投入了深深的情感。我们该如何利用这个机会，重塑泳池清洁盐，把它变得不一样?

你怎么包装，别人就怎么判断

假如你也喜欢看好莱坞灾难电影，下面我要你做的，应该难不倒你。想象一下，美国正在提防一次恐怖传染病的大规模暴发。一旦暴发，预计将造成600人死亡。我们把镜头转到白宫战情室，里面坐着丹泽尔·华盛顿（Danzel Washington）、马特·达蒙（Matt Damon）、克莱尔·丹尼斯（Claire Danes），以及一大群穿着军装的人，大家表情都很凝重，你也是其中一员。随即丹泽尔向大家宣布，目前有两种对抗传染病的方案，而你，必须在当中选择一个：

- 方案1：将有200人能够获救。
- 方案2：有33%的机会让600人都获救，同时有66%的机会无人生还。

你会如何选择?

摄像机扫过整个房间，然后停在了你的脸上。你的决定是什么?在1986年心理学家阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）和丹尼尔·卡尼曼做的同类实验里，72%的人选择方案1，而28%人选择了方案2。

这时丹泽尔又发言了：在另外一个地区，还有600人也受到相同的威胁。丹泽尔再次要你在两个方案中做个抉择。包括：

- 方案3：将有400人死亡。
- 方案4：有33%的机会没有一个人死亡，同时有66%的机会600人将全部死亡。

在1986年的研究结果里，22%的人选择方案3，78%的人选择方案4。

这时候，看起来柔弱但十分要强的克莱尔·丹尼斯把椅子向后一挪，走向了一块白板。她解释，其实方案1和方案3根本就是一模一样的。在600人中拯救200人，就等同于在600人中失去400人——有200人能活下来。不仅如此，方案2与方案4也是一样的，只是在计算方法上有点复杂。其实两者的唯一差别只是语言的表述方式：当方案描述的是获救的人命时，人们倾向于选择安全的方案——方案1；而当方案是从死亡（或损失）的角度表达时，人们则倾向于赌一把（方案4）。这是一个关于重塑效应的经典研究——问题如何被表述，决定了答案如何被选择。在卡尼曼和特沃斯基对于“损失厌恶”（loss aversion）的相关研究（1984）中，对此现象背后的原因提供了以上的解释。

另一位聪明绝顶的行为经济学家科林·卡默勒（Colin Camerer，他拥有本科学位、MBA和博士学位——全部在21岁时拿到！），则研究了纽约市出租车司机的行为模式，来证实损失厌恶如何在真实世界里影响行为（卡默勒等，1997）。在那个时候，出租车司机必须租用车辆，每天支付12小时的租金，无论他们实际上开了多长时间的车。于是，多数司机心中都设定了一个一天要赚多少钱的生意目标。卡默勒发现，一般情况下，达成每日目标值之后，司机会收工回家。因此，在生意好的日子里，他们就会早早收工。而生意不好的时候，他们会努力加班加点，直到赚到目标金额为止。你觉得这样合不合理?

表面上看，这似乎是人之常情——你会工作到赚到一天该赚的钱为止。但仔细想一想，如果在生意好的日子赚更多钱（把工作时间拉长），在生意清淡的日子早点收工（缩短工作时间），不是更有道理？改用这种模式，出租车司机将能够显着提高收入。司机们习惯的工作模式看起来不是很合理，但从损失厌恶的角度，则显得很可以理解：在生意清淡的日子，他们宁可更努力工作，做更长时间，以确保他们不会赔钱——而不是把期望放在忙碌的日子赚更多的钱。

广告也经常用损失厌恶的方式来包装要传递的信息，像是“不要错过”“只剩两件”或“数量有限，欲购从速”等。广告一向很懂得诉诸我们想要规避损失的本能，这是广告惯用的手法，与我们会选择救200人而非冒险失去所有人的生命背后的原因是一样的。损失厌恶只是人脑制造的有系统、可预测但似乎很不理性的各种偏差中的一类而已。其他的还包括“选择性观察偏差”（observation selection bias），指的是你提高了对某种事物的注意程度，于是你会感觉它的出现频率变高了——好比说，路上红色汽车的数量。还有“熟悉路线效应”（well travelled road effect），也就是对于你经常走的路线，你往往会低估路上所需要的时间；相反，对于不熟悉的新路线，则会高估所需时间。这些认知偏差（cognitive bias），说明了我们为什么这么容易被操纵。有意思的是，这个认知偏差清单还在继续增加当中。现在维基百科（Wikipedia）已经成了全球相关信息汇总的平台，你可以在里面找到更多例子。

我们如何应付这个复杂的世界

前面提到，大脑没有能力处理接收到的所有信息，否则我们将会劳累不堪。除此之外，我们会尽量节省用于认知的精力。思考是一件耗费力气的事，因此我们被设置的运作程序，是把用在思考上的珍贵精力只保留给真正重要的事情。这一切要感谢先前提到过的丹尼尔·卡尼曼，为我们揭开并解释了人脑处理信息方式的秘密。

卡尼曼是犹太裔美国人，他的家庭在第二次世界大战时的遭遇让他开始对于人类行为的复杂性产生了兴趣。他和另一位认知心理学家阿莫斯·特沃斯基组成了超级搭档，在行为科学领域发表了大量学术报告，尤其在人类决策模式的研究上，成就斐然。1980年当他们在斯坦福大学任教时，他们结识了一位年轻且开始崭露头角的经济学家理查

德·泰勒（Richard H. Thaler）。他们三个人的团队，将经济学与心理学理论进行整合，开创了一个新的行为科学领域，也就是行为经济学。泰勒当时发表了一篇报告，叫作《关于消费者选择的积极理论》（1980），被卡尼曼认为是行为经济学的开山之作（卡尼曼，2003）。然而，直到卡尼曼在2002年赢得诺贝尔经济学奖，行为经济学才开始为全球学术界所认同；又再过了几年，企业界与各种机构组织才开始对于改变行为的理论产生兴趣。

卡尼曼在他最具影响力的著作《思考，快与慢》中提到，大脑有两种运作模式：系统1和系统2。系统1速度快、倚赖直觉、情绪化，并通过我们的感官与世界联系。系统1差不多每秒要处理1 100万字节的信息，为了能够应付如此庞大的信息量，它会做出草率的判断、以偏概全、形成刻板印象，并且依赖经验法则（也就是前面提到过的，心理学家所说的“图式”）。系统1一整天都在进行这些不断通过学习而修正的臆测，让我们继续生活。

另一方面，系统2则是缓慢、进行推理的那部分理性的大脑。这一部分负责让你真的停下来，好好思考事情。然而由于如此深入地处理信息是困难的，系统2一秒钟只能消化40字节的信息，而且需要耗费更多精力，让人觉得疲惫。当我们学习新事物时，比方说学开车，用的就是系统2。一段时间之后，像开车这种动作，当你越来越熟练，它就会自动跑进系统1里。卡尼曼把系统2比喻为驾驶员，不过是一个懒得不得了的驾驶员，而且不喜欢出任务。因此多数时候，我们用的是自动驾驶模式。如果你有兴趣，可以进一步了解卡尼曼的观点（网址：www.youtube.com/watch?v=KyM3d4gQGhM）。

营销工作经常诉诸系统1，所以掌握前面提到的那些认知偏差对我们非常重要。由于我们的大脑多数时间运行着系统1，总是在做出各种假设并在逻辑上跳跃，它很容易误判接收到的信息。这就是为什么我们可以提供给大脑很有限的信息（就像印着优雅字体、黑色小巧包

装、价格高昂的冰激凌），大脑就会直接形成假设，安下结论（这冰激凌肯定很高大上）。

重塑效应

有没有想过，不同的用词或表述方式，能够给你带来很不一样的感受？看看这两个说法：“战力升级”与“战力集结”，你觉得哪一个说法比较容易接受？我猜是“战力集结”。“战力升级”感觉上更像是长期的，并且比较严重；而“战力集结”则听起来是短期的安排。“战力集结”正是美国政府决定出兵伊拉克时所采用的官方说法。再看看下面这些陈述：

- “对抗恐怖主义”与“反恐战争”
- “减税”与“税收优惠”
- “待业”与“失业”
- “全球变暖”与“气候变迁”
- “75%瘦的肉”与“25%肥的肉”
- “玛芬”与“蛋糕”

这每一组说法讲的都是同一件事，但我们的看法与感觉会因用词而异——也就是因如何“重塑”而异。再试试这个。想象一下，现在是早上7点半，你带着你的小狗查理去外面遛遛。在湖边兜了个圈之后，在回家的路上，你在街边的面包店点了杯外卖咖啡。等咖啡的时候，你闻到并看见一些又好看又香的刚刚出炉的小东西。柜台后的店员问你：“要不要尝尝我们的胡萝卜香蕉玛芬？早上刚刚烤好的。”你会不会决定买一个？现在再想象一下，一模一样的情境，但这次柜台后的

店员问你的是：“要不要尝尝我们的胡萝卜香蕉蛋糕？味道很好哦。”我猜比较容易成功诱惑你的是玛芬而非蛋糕。一句老话说得好：“玛芬把吃蛋糕当早餐变得可以接受。”其实是同一个产品，但重塑后给人的感觉不一样了。卡尼曼对重塑效应做了视觉化描绘（见图5–1）。



图5–1 卡尼曼对于重塑效应的视觉化描绘

看起来，两边方块中间的小方格，呈现的是不同程度的灰色。方块A里面小方格的颜色看起来比方块B深。但如果你遮挡住两边的方框，会看到其实中间的小方格颜色一模一样。根据卡尼曼与特沃斯基的研究（1984），“参照物决定了认知”。这就是为什么传统观念里说的“宁可在最好的街上买最破的房子”虽然在经济学上是合理的，但住在“最破的街上的最好的房子”里会让你过得比较开心，因为你一定会跟邻居比较。我们的很多认知是通过与参照物对比得来的。

到底是蛋糕还是玛芬?

回到蛋糕与玛芬的话题。两者的原料其实差不多：牛油、面粉、水、鸡蛋，以及这个例子里需要的胡萝卜和香蕉（我可能还漏了什么，请原谅我不懂厨艺）。但因为某些原因，玛芬被塑造成一个比蛋糕更好、更健康的选择，就像下面图5–2里所展示的。

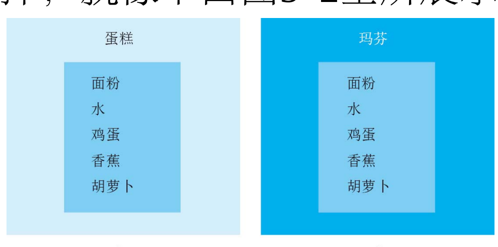


图5–2 相同的烘焙成分如何被重塑成不同的认知

这个模型是受到费尔·巴登（Phil Barden）以及他的著作“解码”（decoded）启发而来。

我与乔治威斯顿食品公司合作时，亲身见证过重塑效应的力量。乔治威斯顿食品公司的产品“小口吃”（Little Bites）当时正面临销售下滑的压力。希望你愿意忍受接下来的一些营销术语，因为在告诉你我们如何重塑了小口吃之前，我得要先介绍点背景知识。

在表5–1里可以看到，在打造一个可能打动你的品牌时，营销人员有三种类型的品牌需要考虑。第一级叫作背书品牌（endorsement brands），这一级的品牌通常是品质保障的代表，为下一级的购买品牌（purchase brands）提供背书。背书品牌往往是一个企业的名称（例如家乐氏或者福特）。背书品牌要能够替旗下的购买品牌传达一些有用的意义，否则反而可能成为负担（比方说，捷豹汽车是由福特生产，但福特不会让福特品牌出现在捷豹产品的周围，因为它无助于支撑捷豹品牌的高端水平）。购买品牌就是你在超市货架上接触到的品牌，也是你与之发生关系的品牌，也就是你真正购买的品牌。就像你可能会买一包“玉米片”（Corn Flakes）或一辆“福克斯”（Focus），这就是这一级品牌的例子。最后一级叫作导航品牌（navigation brands），其目的单纯是协助消费者在购买品牌当中选择适合自己的规格或版本（好比说，500克或750克包装，五门掀背车或四门轿车等）。

表5–1 品牌的三种等级

品牌等级	它是什么？	举例A	举例B
背书品牌	一个为质量保障背书的品牌，通常屹立在数个购买品牌之上，让消费者在选择购买品牌时得到充分的信心	家乐氏	福特
购买品牌	消费者与之真正发生关系的品牌名称，也是消费者在货架上伸手去拿的品牌	玉米片	福克斯
导航品牌	一个购买品牌旗下不同选择的辨别标示，协助消费者找到适合自己的规格或版本	500克包装	四门轿车

在我们接触这个案子的时候，小口吃的包装上呈现的背书品牌是臻味（Top Taste）。臻味这个牌子一直给人这样一种印象：一个专门生产能在货架上放很久的带包装蛋糕的品牌（也就是说，产品中使用了防腐剂来延长产品的货架保质期）。于是，背书品牌带给小口吃塑造了一个“充满了防腐剂的小巧蛋糕”的形象。当时我们的结论是，无论花多少广告费，也将无法弥补臻味品牌带给小口吃的终极杀伤力。所以我们在开始做广告之前，先和我们头脑清晰、动作利落的客户布朗恩·海斯（Bronwyn Heys），以及包装设计公司朗涛（Landor），一起着手调整小口吃包装上的背书品牌。几周之后，经过好几轮的设计修改，我们为小口吃开发了一个新的背书品牌，叫作“玛芬内阁”（Ministry of Muffins）。这一个新的背书品牌将小口吃进行了重塑：小口吃从此成为玛芬，与蛋糕脱离关系！

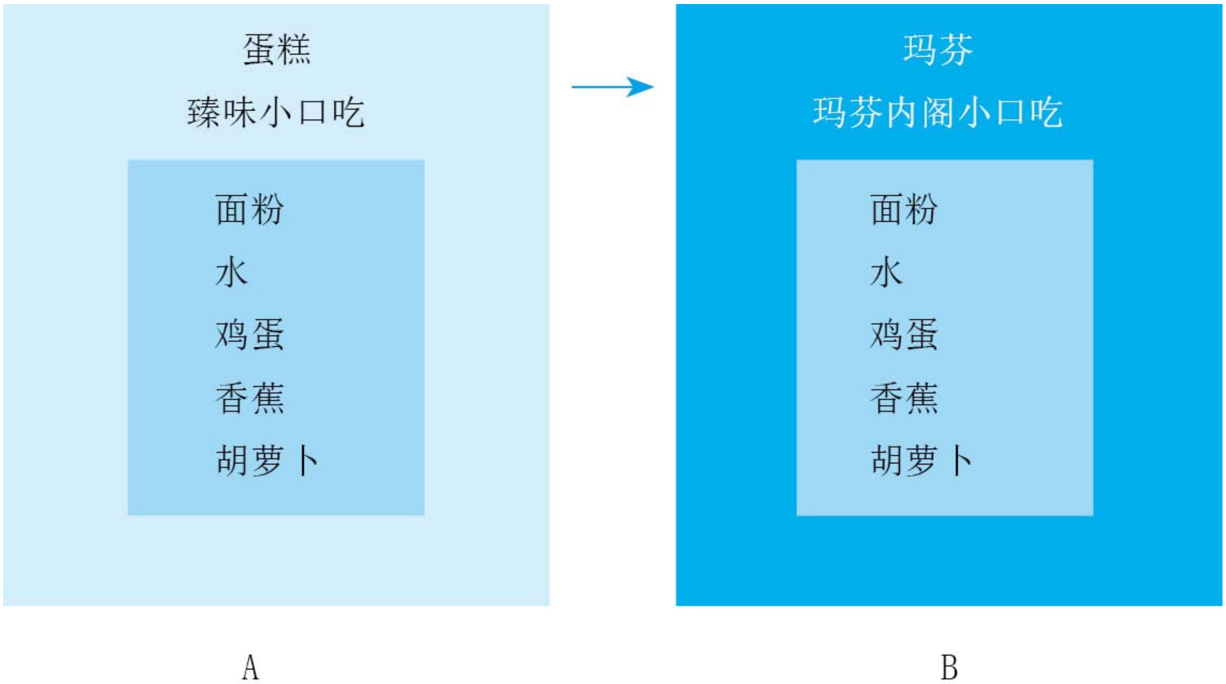


图5–3 相同产品的重塑示意图

除了电视广告以外（你可以在YouTube上找到它：www.youtube.com/watch?v=A7ryhvkREy4），我们与朗涛公司一起设计了产品的新包装，上面展现了全新的背书品牌："玛芬内阁"。这些改变，带来了显著的成效。产品销量增加了11%，人们也开始在点心时间吃玛芬而不再吃蛋糕（Ferrier, 2010）。在这个案例中，新品牌名和重新设计的包装将一个产品成功进行了重塑。

价格扮演的角色

虽然听起来有点奇怪，但事实上，把一个东西的售价提高，要比降价容易得多。让我告诉你为什么。如果一个你喜欢的产品有一天突然大降价，你会怎么想？你可能会猜，产品品质下降了，或者它卖得很不好。反过来说，同一种产品有一天涨价了，暗示的是它很受欢迎，以及需求量很高。这个现象被称为"价格安慰剂效应"（Price Placebo），而且其力量大到令人惊讶。

斯坦福大学的巴巴·希夫（Baba Shiv）做过这样一个测试（Shiv, Carmon & Ariely, 2005）：在人们相信他们正喝着昂贵或廉价的葡萄酒的时候，使用核磁共振扫描技术对他们的大脑进行检测。他观察到了两组人的脑部变化。一组人被告知他们喝的酒价值5美元，而另一组人则被告知他们喝的酒价值45美元——其实两组人喝的酒一模一样。酒是一样的，两组人的脑部反应却大不相同：喝着“高价”酒的人的脑部与愉悦感相关的部分，如同圣诞树般，大片地亮了起来。他们不但相信杯子里的葡萄酒很高级，他们的大脑也进一步强化了这个信念。所以，如果你想要推广一个高端产品，记得把价钱抬高。人们支付越多钱，往往就越相信它值得。

定价可以带来的另一种塑造效果，叫作“锚定价格”（Price Anchoring）。这指的是你评定一个东西昂贵或便宜、值或不值的基准点。但你如何判断多少钱算是正确的锚定价格？在多数情况下，并不太容易。想象你走进了一家店，看到一件你很喜欢的外套。你试穿了一下，发现无比合身。于是你看了一下价格牌，写着1 200美元。店员亲切地问你要不要买，你说太贵了。他们又告诉你，你今天运气可好了，因为这件外套今天打4折，只要500美元。虽然这还是超过了你原本的预算，但你还是决定买下来，因为你心中的锚定价格已经被设定成1 200美元。有趣的是，锚定价格是可以被任意修改的。买一组烧烤炉具，多少钱是合理的？100美元？500美元？当你走进一家烧烤炉具专卖店，一进门看见的第一组炉具往往就是店里面最贵的那一套，可能高达5 000美元。于是这个金额就变成了你心中的锚定价格，当你再看到500美元一套的炉具时，就觉得一点也不贵了。你的选择就这么被影响了。

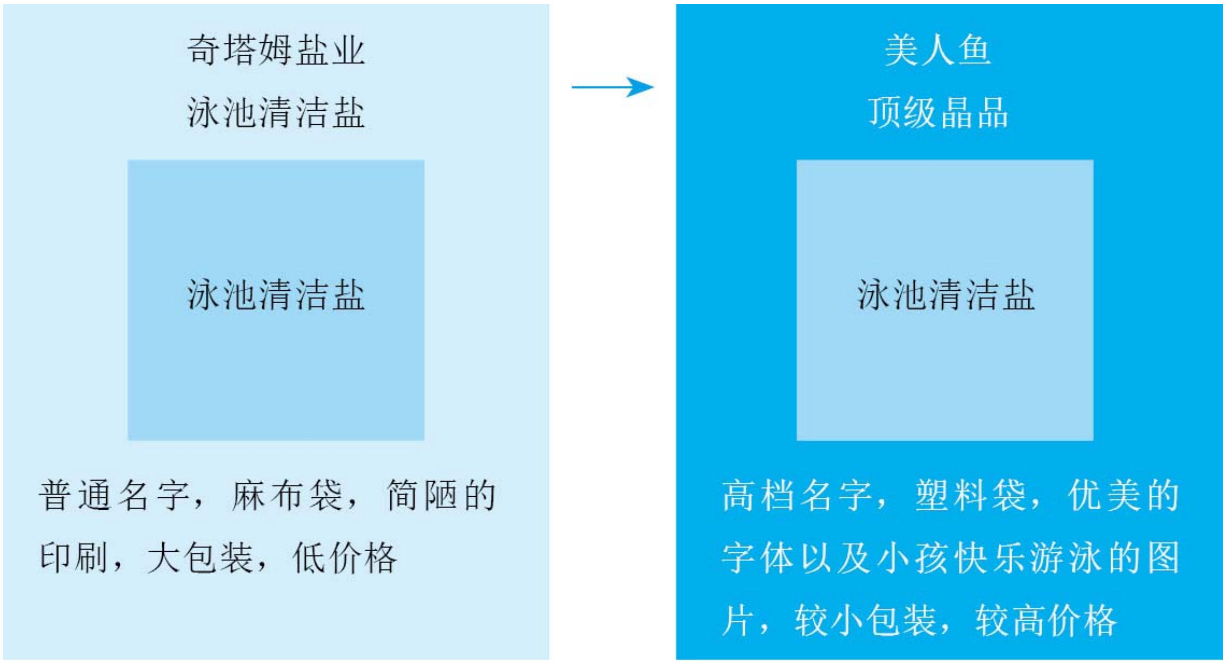
重塑泳池清洁盐

我们又是如何重塑泳池清洁盐的呢？我们建议客户，像经营高档冰激凌那样来对待泳池清洁盐产品。到目前为止，这些盐被销售的逻辑都是基于体积、重量和价钱等纯理性特质，从来没有人想过去创造产品正面的形象，或者用更特别的方式来塑造这些盐的价值。我们重塑它的策略，来自在消费者座谈会中挖掘出的机会——游泳池主人所感受到的那份骄傲。这个重塑策略，就是要快速传达这样的信息：我们这一款泳池清洁盐，就是泳池主人能够确保所有孩子都能安全地在他家的游泳池里玩耍的最佳选择。我们做了下面这些事。

将品牌名从原本的“美人鱼”改为“美人鱼顶级晶品”（Mermaid Finest），通过“顶级晶品”，我们传达了产品的高端性，以及产品高品质的精细结晶——使得清洁盐能够快速溶解在游泳池中。产品包装从原本的麻布袋换成了塑料袋，以确保不会受潮，同时用手提起来更容易。我们也在包装上设法强调生产商对于这些盐的用心：包装一侧放的图片是一个穿着红色泳衣的开心小孩，漂浮在清澈透明的水里，双眼睁得大大的——暗示你如果使用美人鱼顶级晶品，可以连泳镜都不用戴。在包装袋的正面，我们建议开一个透明的窗口，让顾客可以看见里面的盐——这也是高端品牌常常用的一招。整个包装做了全面翻新，但是里面的内容物——盐——其实跟原来一模一样。还有一件可能让人意外的事：我们把产品容量减少了大约30%（便于消费者拎起来更轻松），把价格都提高了20%，以强化高品质盐的形象（见图5–4）。

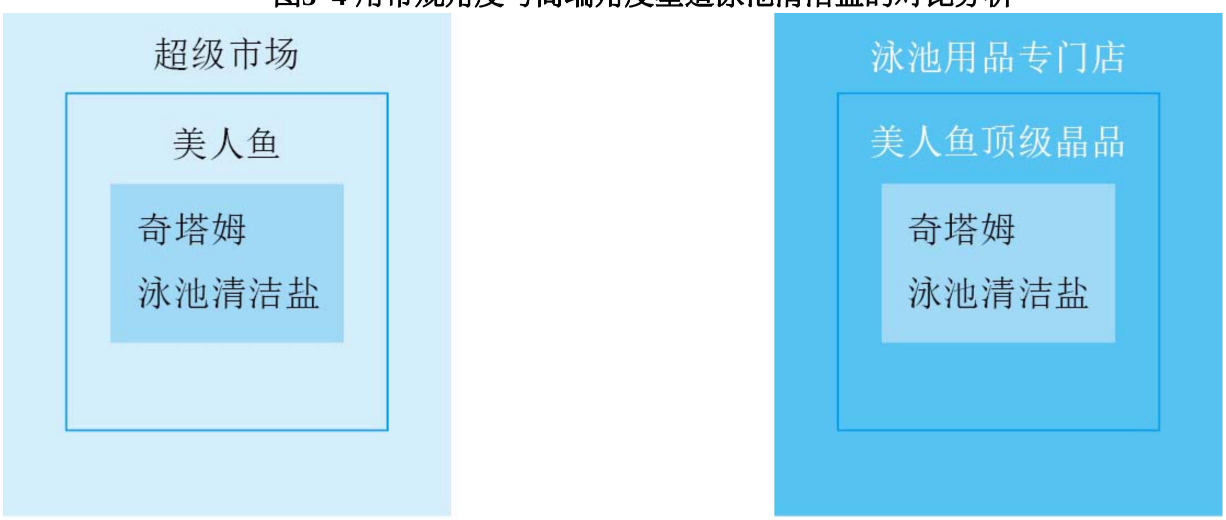
另外，我们决定让美人鱼顶级晶品只放在泳池用品专门店渠道销售。只在高端渠道销售能够强化一个品牌的高端属性；同时，这也有助于泳池用品专门店将自己与超级市场或百货公司区分开来——进一步支撑我们较高的产品价格。美人鱼顶级晶品价格高，因此能够带来更大的利润空间。这就是史诺与班佛德（Snow and Benford, 1988）所主张的“重塑的全方位一致”（frame alignment）。他们强调，“在重塑上所投入力量的力度、广度与深度”将决定性地影响重塑工作最后能否

成功。在我看，这就是为什么“占领华尔街行动”会失败的原因。这场运动一直欠缺一个统一、完整的诉求框架。



A　　B

图5–4 用常规角度与高端角度塑造泳池清洁盐的对比分析



A　　B

图5–5 支持品牌重塑的渠道策略

美人鱼顶级晶品后来成功成为一个高端品牌，虽然里面装的其实是跟以前一模一样的盐。我们成功地让忙碌的消费者用上他们脑袋里

的系统1，快速认定“这个牌子就是最好的泳池清洁盐”。这个销售佳绩一直延续到今天。

亚当，你这样太坏了！

看到这里，你可能会这样想：亚当，这太可恶了！你把东西的分量变小了，还把价钱变高了；你卖的是同一种东西，但故意让消费者认为它是不一样的！你这不是操纵人心吗？！在我看来，把同一个东西用不同方式包装，要人们多花一点钱来买，并没有什么不对。就像把蛋糕当玛芬来卖，也没有什么不应该。这就是广告与营销工作天经地义的责任。正如营销大师塞斯·高汀（Seth Godin）在其著作《营销人都是大骗子》（*An Marketers Are Liars*, 2005）里说的：

> 所有成功的营销人之所以都爱讲故事，正是因为消费者喜欢听故事。消费者习惯于对自己讲故事，也习惯于对彼此讲故事，所以也会理所当然地向对他们讲好故事的人买东西。如果一切只剩事实，世人将无力面对。

高汀接着用力多（Riedel）玻璃器皿来举例，说明营销人之所以“欺骗”我们，只因为我们就是希望“被骗”。科学家进行了实际的测试，证明把葡萄酒装在力多的高档玻璃容器中，与装在其他一般的器皿中，味道一模一样。然而，人们就是能够接受力多的玻璃杯定价可以比他品牌贵上10倍。不管科学家怎么解释，对于消费者而言，我们就是愿意相信这些高档器皿能让葡萄酒变得更好喝，因为我们心里愿意相信。

广告人天经地义的使命，就是去改变消费者的认知和行为。广告对商品进行重塑，一方面让商品更吸引人，另一方面也在创造着商品

的价值。让我们来看看啤酒。对啤酒采取不同的塑造手法，就能够创造产品的差异性，并勾起消费者完全不同的欲望：一款大众化的啤酒，可能被塑造成工薪阶层弟兄"辛苦一天后的畅快释放"；而同一家制造商生产的另一款高端啤酒，则可能装饰着金碧辉煌的瓶标，品牌名称用最优雅的字体书写，以彰显其高大上——但说实在的，两款啤酒喝起来真有那么不同？

当你要着手去影响他人的行为时，有件事情不要忘记：你可不是那个唯一想要他们做出行动的人。比如：

- 慈善活动：有一大堆慈善组织也在寻求捐款。
- 约会：跟你条件差不多的大有人在。
- 找工作：市场上有很多人具备与你相似的技能。
- 买书：选择可不止成千上万（不过这一本你可选对了！）

你希望人们发生的行为，很可能与你的对手大同小异。你唯一能够创造差异的机会，在于如何找到不一样的角度，去塑造你的论点、产品或诉求。

通过重塑去影响他人

说来说去，重塑仍然是一个有点难以捉摸的概念。对这个领域的研究不曾间断，研究者发现了越来越多触发行为的新方法。这研究可能永无穷尽之日，但目前我们已经知道，如果要有效地重塑一个信息，你需要：

- 诉诸自动运行的系统1思维。确保你的信息做到“重塑的全方位一致”——让方方面面都与你要塑造的形象一致。
- 在重塑的设计上，好好利用认知偏差。同一个选项，被说成是有得或有失，人们的反应可以完全不同。当选项被进行正面描述时，我们会倾向避免风险；而听到负面描述时，我们则宁可去冒险。

莱文、施耐德与盖斯（Levin, Schneider & Gaeth, 1988）在他们的研究中，观察到不同的诉求方式能够对行为带来的不同影响。研究的行为包括行车要系安全带、晒太阳要擦防晒霜以及要守法纳税等各种行为。他们发现，强调不遵照要求会带来的负面后果，比诉诸遵守要求能得到的正面结果能带来更好的效果。比方说，与其告诉你在车上绑好安全带比较安全，真要让你有所行动，还不如警告你，如果没系安全带，出了意外可以让你一命呜呼。这些发现再次印证了损失规避的心态——我们不喜欢损失东西，我们心里深深埋藏着负面偏见[注]（negative bias）。

重塑可以这样做

想要孩子把他们碗里的蔬菜吃光？许多父母让孩子就范的方法就是不断强调吃蔬菜的好处（比如“把蔬菜乖乖吃完，你会长得高又壮”）。这类说法，其实并不是对孩子特别有说服力，因为他们绝大多数对于营养完全没兴趣也不在乎。依照莱文的研究，让孩子吃蔬菜最有效的方法，是放大不吃蔬菜会带来的负面后果。“如果你不把蔬菜吃光，你就会生病，变得瘦小，别人就不爱和你玩了！”如果这种诉求方式对你而言还不够颠覆，看看这个：把蔬菜重塑成垃圾食品吧，让孩子对它完全无法抗拒。

这是美国的一家广告公司克里斯平·波特+博格斯基（Crispin Porter + Bogusky）做过的真实案例。它们接到了来自博特豪斯农场（Bolthouse Farms，其CEO曾服务于可口可乐公司）客户的工作任务，要推广“小胡萝卜”这一种产品。它们的策略是什么？就是把小胡萝卜当成垃圾食品。它们使用类似薯片的膨胀塑料袋进行包装，再将产品放进经过特别设计的自动贩卖机销售，然后用夸张的广告词进行宣传。宣传的主题是“小胡萝卜：垃圾食品级的过瘾”。广告里刻意模仿了许多垃圾食品惯用的桥段，非常有趣。你可以上YouTube看看这个案例（网址：www.youtube.com/watch?v=sDewR2jM138）。

这个耗资2 500万美元的推广活动，让整个胡萝卜生意起死回生，扭转了这个品类销量一直以来的下降势头（在博特豪斯农场的测试市场中，销量较前一年增长了10%~12%），同时，也点燃了社会上对于“健康零食”的话题讨论。基于这些原因，这个案例在北美的艾菲奖上，获得了1座金奖（另外再加上1座银奖与1座铜奖）。

重点回顾

我们的大脑都没有能力（也没有必要）去处理通过感官获得的所有信息。为了管理这一大堆信息，我们通过两种不同的方式思考：系统1与系统2。系统1是无意识的，根据现成的信息来判断，依靠的是假设与经验法则——它是我们的自动导航系统。相对的，系统2则是大脑里运行缓慢的、擅长推理和理性的部分，也就是真的会停下来想一想的那一部分。然而，我们预设默认的是系统1，它使得我们对于同一个事物，被用不同方式包装时，会产生完全不同的观感。也是它，让我们把由相同原料做成的东西，可以视为不健康的蛋糕，也可以视为比较健康的玛芬，差别只在于形象被如何塑造。

所有营销与广告的操作元素，都可以用来重塑品牌。这些元素越能够坚持其一致性与贯彻性，其重塑的形象越有可信度。这个改

变行为的技巧非常好用，小到可以让孩子爱上吃蔬菜，大到能够用来增加一个产品的利润或市场份额。

圈内人：
安德鲁·丹顿

我发现改变他人行为最有效的方式，就是诉诸他们的智慧。找个安静的地方，把所有相关的事实摊开来给对方看，根据你对他的了解，说明为什么你觉得采取某一种行动对他是最有好处的。然后让对方知道，你真心相信他们有能力在好好想清楚之后，会做出最聪明的选择。

保持平静，给予耐心，就能做到。

安德鲁·丹顿是澳大利亚电视界知名人物，同时也是多档热门电视节目的制作人。在访谈节目“Enough Rope”（意为“绝地重生”）中，他既是制作人也是主持人。安德鲁的访谈风格既正派又具有同理心，总有办法让许多嘉宾吐露原本没打算说的真心话。

我认识安德鲁大概有5年的时间。有一次我们聊到我小时候非常沉迷于一个叫作“大人国”（*Land of the Giants*）的电视节目。我总是幻想自己是个巨人，把大概半打的小人儿关在鞋盒里。我讲到一半，他告诉我：“天啊，我也是！我也超迷那个节目。我总是问其他人，如果他们有那个装满小人儿的鞋盒，他们会不会想拿起来大力摇它，或者把小人儿的衣服全脱光？哈哈！”

从那一刻我就知道，我遇到了一个同类！

---

1. Neapolitan，一种一盒当中组合了3种口味的家庭装冰激凌。——译者注
2. Hokey Pokey，一种添加了新西兰特制糖豆的冰激凌。——译者注

3. 在认知偏差中，其中一个最有趣的（也是广告人经常利用的）就是负面偏见。这种偏见指的是，我们对于负面信息关注的程度会高于正面信息（Baumeister et al.，2001）。其背后的成因可以从演化的角度找到答案：一个负面事物的出现（比如，树林里走出来一只剑齿虎），其重要性会远远超过身边的一个正面事物（比如天上的云朵形成了美丽的图案）。人类的这种本能到今天仍然储存在我们的基因之中。这也就是为什么政客总是喜欢运用负面诉求的广告，言辞之间总是玩弄着人们的恐惧感。

第六章
动之以情（evocation）：你感觉到了吗？

情感是一列失控的火车。

——保罗·艾克曼（Paul Ekman），美国心理学家

人们对很多广告视而不见，因为它们一开场就很无聊……如果你要卖灭火器，广告就该从一把火开始。

——大卫·奥格威，奥美广告创始人

诉诸感性

这条广告影片的一开始，你看到一位妙龄女郎正屈膝跪在黑白相间的条纹大浴巾上，看得出来她正准备在海边享受一天的日光浴。随着镜头向她的肩膀移动，我们听到这样的旁白：

> 肌肤晒黑，其实是肌肤细胞受到了伤害，正在设法保护自己不要成为癌细胞。

接着，镜头进入了女郎的皮肤，看见她的细胞：一瞬间，原本白色的细胞变成了黑色。

> 一颗受损的细胞，就能够让黑色素瘤开始生长。只要有1毫米深，它就能进入你的血管，开始四处扩散。

这时候我们看到黑色细胞开始分裂繁殖，如同岩浆般开始四处流窜。

就算把一个黑色素瘤切除，癌细胞仍然可能在几个月甚至几年后，在你的肺脏、肝脏或是大脑里再次出现。

一团黑色的分泌物溜进血管，然后就藏身在某个角落不见了。镜头拉回到享受着日光浴的妙龄女郎，她正躺在浴巾上读一本书，对于身体内发生的事浑然不知。

而这时候，你的皮肤还没有产生丝毫晒伤的感觉。

女郎抚摸肩膀上刚刚镜头停留过的地方。

晒成古铜色，其实一点儿也不健康。

这是“日光浴的黑暗面”宣传活动中的一条广告影片（更多影片可以在YouTube上找到：www.youtube.com/watch?v=6Giv9lopemY），其目的在于改变那些觉得日光浴很安全的年轻人的行为。对于这群13~24岁的年轻观众而言，这个广告既具象又触目惊心。自从该广告在2007年开始投放，调研发现，62%的人说他们会减少晒太阳，58%的人加强了（或考虑加强）他们的防晒措施（癌症协会，2010）。这个广告之所以那么有效，是因为它引起了强烈的情绪反应：恐惧。

广告不只运用负面情绪，正面感情也是常用的手法。比如这一条叫作“亲爱的索菲”（*Dear Sophie*）的影片，是为谷歌浏览器做的广告（网址：www.youtube.com/watch?v=R4vk VHijdQk）。在影片里，爸爸丹尼尔·李输入了一连串的信息给他襁褓中的女儿索菲，并用照片和影片串起了女儿小时候许许多多的生活片段。这等于是爸爸写给女儿

的一封多媒体情书，当中充满了喜悦与骄傲。如果你可以，现在就可以搜索影片来看——真的很棒。许多广告公司都喜欢创造这一类能够带观众体验一场情感之旅的广告题材。要能在短短一分钟里，唤起情绪的共鸣，这里面需要大量的技巧；如果广告只有30秒，那难度就更高了。

感性广告的力量

根据IPA（广告从业人员协会）的研究，采取感性手法去打动或说服观众的广告，相对于理性而以信息告知为主的广告，更能有效改变人的行为。通过收集1 400个成功案例，IPA拥有一个巨大的实效广告资料库——全都是真正有效的广告。普林格尔与费尔德（Pringle & Field, 2012）的研究，则比较了走感性路线与理性路线的传播活动最终所创造的利润增长差异。结果发现，感性路线创造的平均增长是31%，相对于理性路线的16%，效果几乎翻番。而如果传播方式是感性路线与理性路线的结合，利润的增长是26%。根据这个研究，感性路线压倒性胜出。

进行这项研究的学者，将感性广告能够带来较高利润增长的原因，归纳为两点。第一点，**人的大脑不需通过认知，就能接收情感性的信息。**也就是说，就算我们没把注意力放在这种广告上，它也在对我们施加影响。普林格尔与费尔德将这种效应称为“低关注品牌效应”（low attention branding, 2012），这个观点与前文提到的罗伯特·希思提出的“低参与度吸收”很类似。我们往往还没留意到一则信息，就已经吸收了它，而这种现象在遇到感性信息刺激的时候，特别明显。第二点，**我们的大脑特别容易受强烈的情感刺激吸引，并且比较擅长“记录”这类刺激，留下记忆。**这类现象的源头可能可以从演化心理学的角度来解释。如果有东西触发了我们的情绪，比如

恐惧、厌恶、意外等，通常更需要我们投入注意力，因为这很可能与生死存亡息息相关。情感抓住我们的注意力，承载的信息便快速被我们的大脑记录。这一切听起来很美好，但是事情并不像看起来那么简单，有两个原因。

第一，感性广告比理性广告难做得多。要形成并传播一个关于品牌的杀手级事实，要比通过广告为品牌建立情感联系容易得多。诉诸情感，需要的是卓越的创意和时间。普林格尔与费尔德（2012）在研究中发现，耐克要用感性广告打动人，相对容易得多，因为它的品牌在建立过程里一直走的是情感路线——它可以一点儿理性的东西也不谈。同时，耐克品牌早已家喻户晓，世人皆知，所以它可以把广告全部投资在建立与消费者的情感联系上，而品牌名只需要扮演一个帮助识别的角色（人人都认识耐克并知道它是干什么的）。对比来看，假如有一个新产品叫作“菜刀大师”——切开东西的力量是其他菜刀的两倍——它该采取情感诉求吗？虽然不是不能做，但会困难得多。一旦一个情感领域被一个品牌开拓出来，并经年累月持续强化它，所建立起来的情感联系将能够长期维系。要做到这一点，需要非常有纪律的品牌管理，更需要时间。而在今天，一个营销总监的平均任期只有18个月，这让这种对组织与时间的坚持变得异常困难（尤其每当新营销总监上任，想做的第一件事往往就是创造新的品牌样貌）。

第二，IPA的大部分研究聚焦于理性与感性广告之间的比较——但是并没有太关注互动性所带来的影响。我想表达的观点是，无论一个信息本身是理性或感性的，通过互动的方式进行沟通，会比让受众以被动方式接受，效果更好。不过在IPA的研究中，还没有把互动这个因素列入考虑。

耐克和它的长期合作广告公司W+K（Wieden + Kennedy），曾经创造了许许多多在广告历史上极具代表性的情感诉求广告作品。不过，如果要你回想一下，最近几年耐克有什么史诗级的广告大作，大

概想不出来。前面我们提过，耐克已经将大部分的媒介预算挪到了互动世界。虽然它的营销预算仍然持续逐年攀升（截至2011年为24亿美元），史考特·森卓斯基（Scott Cendrowski, 2012）爆料，仅仅与三年前相比，耐克在电视和平面媒体上的投入减少了40%，而耐克从电视抽身的行动，在这之前早已开始。一个可以侧面观察到的迹象，是耐克在持续发掘更具互动性的传播方式，力求创造比传统的被动的“感性”广告更好的效果。在合作的广告公司上，耐克和W+K的“爱情长跑”（一向被视为世界上最为人称颂的客户与代理商关系之一），也已经被AKQA和RG/A(注)这些第三者插足。新加入的第三者都是数字代理商，它们帮助耐克创造比如FuelBand手环这些科技产品，同时也负责监测和管理这些产品所产生的数据。

我之所以要强调这些，是因为人们一讲到广告，第一个联想到的总是“打情感牌”。然而，情感诉求并不是广告里唯一一个最重要的元素——也不是广告的未来。或许，许多广告人之所以能如此放大情感性广告的作用，是因为“可取得性偏见”(注)（Tversky & Kahneman, 1973）。

所以感性在营销上并不重要?

无可争辩的事实是，让品牌与消费者保持情感上的联系至关重要，因为这关乎“感知价值”（perceived value）的建立。比方说，假如有两辆车一模一样，一定是那一辆能够象征身份、让开车人觉得自己很有面子的车会让消费者愿意付比较高的价钱。这个道理，在啤酒甚或是瓶装水上，也是通用的。假设我正在进行一个重要约会，如果一瓶水的品牌能让我看起来更成功、更体面，我肯定会买，而且很可能不在乎它贵一点。

其实，有许多成功的品牌不太做广告，但它们仍然能与消费者建立强大的情感联系。比方说，对我的家人来说，这些牌子跟他们很有感情：推特、ASOS（线上时尚品牌）、ZARA（时装品牌）、谷歌、Skip Hop（时尚婴童品牌）、Headly（健身器材品牌）、HBO（美国有线电视网络媒体公司）和Carmen’s Museli（健康谷物食品品牌）——虽然它们都没做什么广告。创造品牌的情感联系无比重要，而在这些例子里，情感联系的建立来自消费者对品牌的美好体验，而不是通过广告。如图6–1中所呈现的，品牌体验与广告两者对于建立消费者与品牌的情感联系都能够有所贡献。不过话说回来，真正能最有效建立情感联系的方式，其实就是老实兑现你对消费者做出的承诺，也就是做好你该做的事，就这么简单。

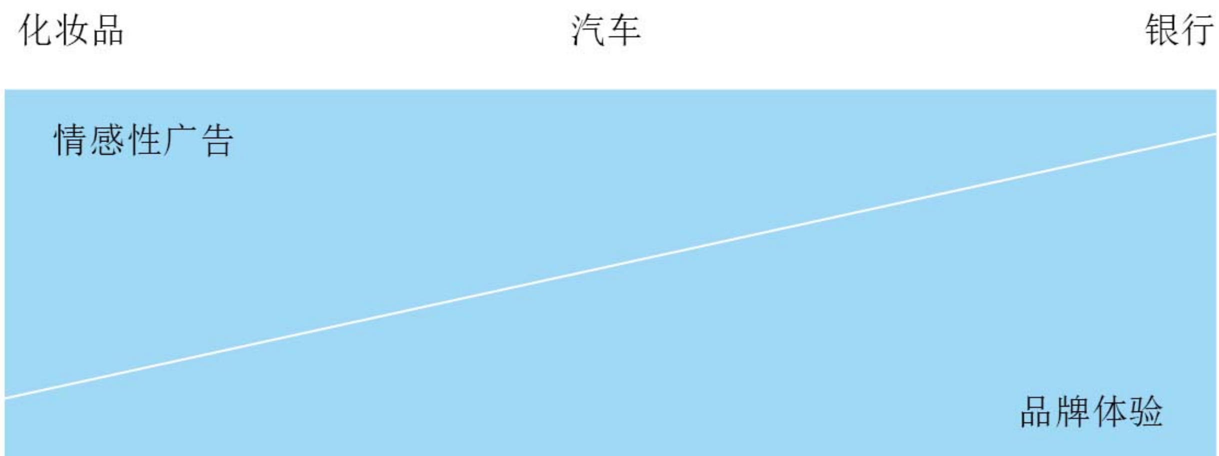


图6–1 情感性广告与品牌体验对与消费者建立情感联系的贡献度

许多广告公司会建议客户做情感性广告，其实原因无他，只是因为这是广告公司喜欢创造的作品。而事实上，通过实际行为形成的情感联系，往往效果更好（还是那句话：行为改变态度，远比态度改变行为来得快）。不过即使如此，但我还是要客观地说，情感性广告还是有它的用武之地。

把香体剂变得感性

当新西兰最具代表性的橄榄球队——新西兰黑衫队（the All Blacks）进行比赛时，假如你身在当地，就会见识到什么叫万人空巷。新西兰人对于这个英式橄榄球队抱有近乎痴狂的热情和无比的崇敬。当新西兰获得2011年世界杯橄榄球赛主办权时，代表国家队的新西兰黑衫队所背负的期望之高可想而知。虽然实力坚强，但在过去几年挑战世界杯的历程中，新西兰黑衫队碰过不少钉子，让新西兰人大失所望。1999年黑衫队在半决赛上吃了败仗，球员回国时，行李箱被人涂上了“失败者”（losers）的字样（大概是某位愤恨难平的行李搬运员的杰作）。

香体剂品牌舒耐多年来都是黑衫队的赞助商，而2011年绝对是一个重要的时机。为了这场比赛，舒耐推出了一批限量版产品，并投入了一笔相当可观的赞助费。当时我服务的赤裸传播接下了这个任务，要充分运用黑衫队来推广舒耐产品。考虑到这个球队与整个国家情感之间的特殊联系，我们非常清楚，必须小心翼翼地进行这项工作。我们要做的是去撬动这份情感联系，而不是去滥用它。如果我们搞砸这件事，对品牌将会造成严重伤害。

于是我们开始联系赤裸传播新西兰公司的同事，请他们提供关于黑衫队的一些洞察。我们被告知的第一件事，就是“千万不要恶搞他们”以及“别拿他们开玩笑”。我们很想知道的是，这些球员在面临重大比赛时，如何激发自己的斗志，以进入备战状态。黑衫队总教练格拉汉姆·亨利（Graham Henry）非常帮忙，允许我们参观球员艰苦训练的实际状况。我亲眼见到几个球员叠在另外两个队员身上做着俯卧撑，而下面那两个人也同时在做着俯卧撑。我不确定这是常规训练的一部分，还是为了秀给我们看，不过的确让我们大开眼界。

我们跟球员做了访谈，请他们描述在比赛前，如何让自己进入状态。黑衫队相信，获胜的信心来自贯彻他们的策略——用心备战，形成惯性，严守纪律。许多球员也与我们分享了他们各自在比赛前会进

行的个人“仪式”。当迈尔斯·穆瑞安纳（Mils Muliaina）给我们看，他在比赛前总会凝视的那一条他孩子出生时戴着的医用塑料腕带时，一个点子冒了出来。我们想到，通过呈现黑衫队球员如何激发自己的信心，可以再拉近他们与新西兰人的距离，并表现这些顶尖球员非常人性化的一面。故事先讲到这里，这一章后半段会再继续介绍这个案例，但我想先转回来谈谈对情感这件事更仔细的观察，以及它何以能够影响我们如此之深。

再谈情感如何发挥作用

情感，就是能够打动我们的感觉。“情感”（emotion）这个词，来自拉丁文“emovere”，意为“去移动”。情感，是能够击穿隔阂、与他人产生联系的最有力的途径之一。心理学家罗伯特·普拉奇克博士（Dr. Robert Plutchik）是情感领域的知名学者。他相信，情感力量的成因有其演化上的目的，就是刺激你为了活命而采取立即行动——也就是所谓的“战逃反应”（fight or flight response, 1980）。假设你正在树丛里走着，突然冒出来一条蛇，你的第一反应是什么？我猜你会心跳急促、肌肉绷紧，也许还开始冒汗。你会体验到恐惧这种情感（或至少是焦虑），而你的反应会是移动（或快跑）到安全的地方。情感（恐惧）推动了行动（逃跑），从而保护了你。

你可以细数不同的情感类型，而根据普拉奇克博士的总结（1980），我们主要的情感只有8种：

1. 喜悦
2. 忧伤
3. 信赖

4. 讨厌
5. 恐惧
6. 愤怒
7. 惊讶
8. 期待

这些都是我们最根本的情感，而且无须准备，说来就来。如果你把已经腐坏的牛奶放在某人的鼻子下面，他会有什么反应？当然是讨厌与恶心。如果你偷偷溜到别人耳边大吼一声，他当然会吓一跳（然后可能马上转为愤怒）。一个正在过圣诞夜的孩子会有怎样的心情？肯定是期待。

我们再回来看看这份情感清单。在8个当中，至少有5个是负面情感[注]，两个比较中性（惊讶与期待），而只有1个是正面的：喜悦。根据演化心理学的解释，对于求生而言，负面情感远比正面情感来得重要（想要活下来，注意到藏在树林里的剑齿虎，可比注意到天空中有趣的云彩形状要重要的多）。这就是负面偏见会存在的原因，也就是说，负面信息会比正面信息更容易抓住我们的注意力（Baumeister et al., 2001）。

南加州大学神经科学教授安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）在他的大作《笛卡儿的错误》（*Descartes Error*, 1996）中提到，在我们的所有决策当中，情感扮演了非常重要的角色。他还认为，我们的情感体验直接影响着我们的选择与偏好。他相信一般的理性—感性二分法，只是一个美好的想象。事实上，情感的体验深深地引导着我们所做的各种决策，远甚于我们以为自己用来作为决策依据的理性资讯。我对于这个看法深表认同：我们不是靠思考所收集到的信息来做出决策，我们是靠感受所收集到的信息来做出决策。

关于情感在决策行为中的重要性，有许多研究与完整的记录（Rick & Loewenstein, 2008）。一项由尼亚兹（Niazi et al, 2012）在巴基斯坦进行的研究发现，在广告中，由广告唤起的情感所能对消费者产生的影响力，其实高过广告本身所承载信息的影响力。在政治选举的研究上，他也发现了相同的现象。心理学家兼政坛策士德鲁·韦斯顿（Drew Western）在他的著作《情感如何左右国家命运》（*The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*, 2007）当中写道：

> 选民在决定该投票给谁时，会问自己4个问题，而这些问题依次影响着他们最终决定投不投票以及要投给谁：1.我对候选人背后的政党及其政策感觉如何？2.这个候选人给我的感觉如何？3.我对这个候选人的个人特质印象如何？4.在与我有切身关系的议题上，我觉得这个候选人的立场是怎样的？候选人如果能在竞选活动中锁定人们最重要的这些决策要素，获胜概率会大得多。

所以，真正关键的是人们对不同政党与候选人的感觉，而不是对他们的了解。

情感推动行动，原因仍在于认知失调。如先前在第三章所说的，我们喜欢我们的思维、感觉和行动，三者能够保持一致，不然我们就会觉得别扭。当负面感觉被挑起，我们感到不自在，就会想要去改变感觉、思维或行动。这就是为什么广告总是喜欢操弄人们的恐惧感的原因——很多时候甚至是在制造恐惧感——以便说服人们去买它们的产品。确实，广告人很擅长创造令人害怕的新事物。

比如是消毒纸巾这种产品。基于人们对于病菌的恐惧，广告人打造了一个新市场，让消费者购买消毒洗手液以及各种其他的消毒产品，让他们觉得从此可以远离病菌。其实如果与10年前这些产品还不曾问世的时候比较，现在人们接触到的病菌数量，真的因这类产品的

出现，有了显著的下降吗？我非常怀疑。这就是广告人运用恐惧创造需求的一个例子。

我觉得，诉诸情感，很像是抓住一个人的肩膀，告诉他“停下来听我说”；也像是在一个人脸上打一巴掌，或者对他大吼一声“快跑！”情感总能够快速抓住人的注意力。不过，如果你的目的是要改变他人行为的话，如何利用抓到的注意力才是关键。乔安娜·弗林特（Joanna Flint）是谷歌管理团队的成员之一，她根据他们对于传播有效性的研究，发展出一个被称为“零点关键时刻”（Zero Moment of Truth, ZMOT）的观点，并作为联合作者，以此命题出版了一本书（Flint & Lecinski, 2013）。书中定义，所谓第一关键时刻，是指消费者进行采购行动的那一个当下；第二关键时刻，则是使用品牌的时候；而零点关键时刻，则是你决定要去搜寻更多关于你准备要购买的产品或品牌的相关信息的那一刻。我们通常总是被动地接触很多信息，并很自然地忽略它们。直到因为某件事的发生（或遇到某种刺激），让你觉得“对，我想要那个”，于是你有了动机去进一步了解。

一次谷歌在新加坡的会议上我遇到乔安娜，聊到“零点关键时刻”这个话题。她认为，广告公司总是花费大量时间制作出很棒的电视广告，对消费者形成强大的刺激，但是广告公司从来没有好好继续利用这些所产生的效应。它们应该想办法让消费者行动起来，在网络世界仔细规划，来引导消费者的零点关键时刻。我非常认同乔安娜的观点——有太多广告人白白错失了这个机会。在人们看电视的同时，有70%的人手里同时握着第二个屏幕，比如笔记本电脑或移动设备。如果想运用情感来改变消费者行为，广告人必须要利用消费者的网络行为形成闭环，并且把它们推动消费者所产生的所有行动都好好利用起来。

用情感互动

这里有一个好例子。2010年，一支加拿大的独立摇滚乐队Arcade Fire在谷歌的支持下，完成了他们一首单曲《都心蛮荒》（*The Wilderness Downtown*）的音乐影片制作，这首歌采用了HTML5的编程语言（HTML5让程序员能够利用大量多媒体与互动技术，对内容展现进行创意）。这首激昂而优美的曲子，讲述的是一个孩子的成长过程，而且带着一股怀旧的伤感。特别之处在于，在影片播放前，观众需要先输入小时候住处的具体地址。于是，影片就会通过谷歌街景以及谷歌地图等服务，收集这个房子的图片、附近的街景，以及陪伴听者长大的街区的画面。当影片开始播放，一个子屏幕会跳出来，展现你儿时街区的鸟瞰景象。镜头慢慢推进到街上房子的屋顶，然后停留在你家的房子上，接着开始出现附近的街景。在影片里你会看见一个孩子在街道上奔跑，而那正是你儿时熟悉的地方。就像是这孩子就住在你的家里，奔跑在你小时候天天经过的那些路上。其实这孩子就是你。这是一件充满情感张力的作品，在2011年获得了戛纳国际广告节的互动类全场大奖。你也可以感受一下这个作品。（网址：http://thewildernessdowntown.com）

我们都爱分享情感体验

你最近一次分享给朋友或家人的影片是什么？是好笑的或很令人惊喜的内容，还是关于一些有趣的事实与信息？我猜应该比较可能是前者。人类是社会性动物，很喜欢彼此分享，而互联网让一切变得轻而易举。对许多广告人而言，决胜点就是去创造引人入胜的内容，能够被大量分享从而形成病毒营销。这之所以被称为“病毒营销”，就是因为散布方式跟病毒很像。当人们分享这些内容的时候，他们就变成了传播渠道。这种分享完全是免费的，而且包含一定程度上的个人背书——“朋友说这值得一看”。广告人把这种传播渠道称为“赚到的媒体”（earned media）——内容足够好，足以“赚到”额外的媒体曝光。

这种背书效应还可以被进一步利用。当人们通过口耳相传的方式分享一些内容时，有很大机会传统媒体也会对这个内容进行报道。如果这个内容足以吸引人们去观看，它出现在比如电视广告这种须付费的媒体上，人们应该也会有兴趣看。这类花钱购买的传播渠道被称为“付费媒体”（paid media）。另外，如果一个品牌或公司，拥有类似官方网站或门店内屏幕之类的自有媒体，人们也可能会受其影响，这一类传播渠道则被称为“自有媒体”（owned media）。

情感，是一个足以衡量一则内容或文章在网上能有多大分享量的指标。不管是关于一只可爱的小猫，还是一个人的抗争故事，只要能够唤起受众的情感共鸣，就比只讲事实的文章更容易被人们分享。调研公司Brainjuicer的数字内容官汤姆·尤因（Tom Ewing）曾经进行过一项病毒式广告的研究，研究对象是2013年美国“超级碗”决赛时投放的广告影片，其中包括大众汽车的《吠声》（*The Bark Side*）、可口可乐的《接住》（*Catch*），以及克莱斯勒的《美国中场》（*Halftime in America*）等作品。他把这些广告播放给很多人看，并要求他们描述被广告勾起的情感。当中所使用的测试技巧，是展示8个代表不同情绪的表情图案给受访者，让他们从中挑选一个表情，用来表达他们看完不同广告后所产生的感觉。这会比要求他们用自己的话描述感情来得更为直观。然后汤姆把人们想分享的广告与不想分享的广告进行对比，并特别把重点放在这些广告所包含的情感性内容上。研究的结论发现，一个成功的“病毒”广告，需要具备3个要素：

1. 足够惊奇。
2. 具有一定程度的张力。
3. 带点儿欢乐。

当然还有其他方法创造病毒性内容，但这个情感元素的组合，在这些不同的广告上，被证明了确实是成功的策略。根据评估的结果，

大众汽车的《吠声》是在2013年“超级碗”广告中分享率最高的作品。看看这条广告片，是否成功地结合了惊奇、张力与欢乐呢。（网址：www.youtube.com/watch?v=KqBfZ6vXPS8）你还可以在这里找到调研公司Brainjuicer的研究摘要：http://www.brainjuicer.com/html/stream/webinars。

舒耐：带来信心的仪式

于是，最后我们决定运用情感来进行舒耐和新西兰黑衫队的推广工作。在我们的广告里，黑衫队员们结队通过球场边点缀着灯光的走道，走向等待着他们的球场。同时营造浓重氛围的音乐升起，一个低沉嗓音道出主题：“信心是什么？”镜头转到更衣室，我们看见马·诺努（Ma’a Nonu）的背脊上耶稣被钉在十字架上的刺青：“对某些人来说，它是信仰。”话音落下，我们看到诺努嗅着他的运动衫，抬起他黑色深邃的双眼，望向镜头，他看起来似乎进入了催眠状态。随着球员继续走近球场，我们隐隐听到群众的欢呼声。米尔斯·穆里埃纳（Mils Muliaina）出现在镜头前，手上紧紧握着一条医用的塑料腕带，然后把它放在一张婴儿的照片上：“是挺过每一个艰难时刻。”镜头转向另一位球员，他把黑衫队银色蕨类造型的队徽放进球靴里：“是坚守传承。”镜头又转向另一位球员，他在手腕上写上家人的名字：“是亲情凝聚。”镜头再转，一位球员拿起学校标志的别针：“是不忘根本。”群众的欢呼声越来越近：“是你所相信的一切事物。”接着我们看见，丹·卡特（Dan Carter）裸着上身，举起粗壮的胳膊，正在涂抹他的舒耐：“有人说，这是迷信。但我们真心相信。”

看看这条广告（网址：www.youtube.com/watch?v=QNlhkUZOnMM），可以说里面包含了情感性广告的必备要素：

1. 情绪激昂的配乐。

2. 避免分散观众在情绪上的专注（包括品牌信息——在这条广告里被整合得很自然）。

3. 高标准的制作质量。

4. 与感性故事紧紧缠绕（并也有助于打造故事）的理性利益点。

正如安东尼奥·达马西奥（1996）所指出的，大家对于广告的观念已经走进了误区——硬是把理性和感性广告区分开来，其实两者并不排斥。广告中球员在腋下涂抹香体剂的画面，就明确传递了产品能够防止腋下异味的功能信息。

这条广告其实相当直接，而且可能有些人会觉得过于严肃了。不过如果你在新西兰待过一段时间，就会很快感受到：黑衫队是不能拿来开玩笑的。我们想要人们信赖黑衫队，就如同黑衫队信赖舒耐一样。广告片里通过展现球员在赛前的脆弱一面，放大他们人性化的一面，让观众与黑衫队员们建立起更紧密的情感联系。我们要新西兰人站在超市货架前时，也能被唤起这一份情感，于是选择购买舒耐。从最终的结果来看，舒耐的销量得到提高，而新西兰人也与此传播活动产生了积极的互动，达到了我们的目的。

广告人怎么卖减肥产品

假如我是个要说服病人减肥的医生，我想我不会诉之以理，而会动之以情，来让病人有所行动。想象一下：我们有一位病人已经因超重而患上糖尿病了，但只要下定决心减肥，他就能摆脱对药物的依赖。如果是我，也许我可以这样跟他说：“如果你能减少×公斤的体

重，你的糖尿病药量就可以减少。而如果你能减少×公斤，就可以完全不用吃药了。”当诱因明确了，病人就要负起责任，决定他们要做多大的改变来达成目标。我会要他们完成三件他们做得到的事情，可能包括每天步行30分钟、把早餐原本要吃的食物换掉，以及戒掉汽水这类甜饮料等，还有定期复诊让医生能够追踪成效。但这些也许都还不够，因为情感更能直接刺激行动。

我也许要换一种方式。我可能会把某个久病缠身而离世的糖尿病患的讣闻拿给这些糖尿病患看。也许让他们的孩子想象一下，患病的父母如果离他们而去，他们的生活会变成怎样，他们会有多难过。然后，把这段过程的录像拿给病人看。用这些勾起的情感，推动他们行动起来。

这正是人寿保险公司保柏（Bupa）所采取的策略。保柏推出了一个“相见一刻”主题系列的广告。其中一则广告是这样的：一个女人坐在餐厅里，有点不安地把玩着手里的餐巾。当她的餐叙对象从窗前走过，她跟她挥了挥手，旁白说道：“她们彼此已经多年不见了。”两位女士见了面，热切地嘘寒问暖。“真高兴见到你，你过得好吗？”其中一位女士问。“还行。”另一位回答。换一个场景。我们来到繁忙的街上，看见一个男人走向另一个看起来像是他的好兄弟的男人，两人对视而笑。再下一幕，又一个男人撑着拐杖坐进一辆车，而开车的看起来像是一个他的好伙伴。随着广告继续下去，我们了解到这每一组人彼此之间的关系，其实并非兄弟姊妹或者朋友——他们是健康的自己与不健康的自己的相遇。“如果能遇见一个更健康的自己，你会怎么做？让我们来帮你找到他。”这系列广告运用的就是害怕失去的情感来刺激行为的动力（广告可参考：www.youtube.com/watch?v=XnSJ-2i2Jm0）。

情感的冲击也可以来自视觉张力。有一则宣传戒烟的广告，画面展示的是一个如同海绵般的肺脏，由于吸满了致癌的焦油而呈现可怕

的黑色。肺中的黑色焦油被挤压，流进一个玻璃量杯中，来告诉你吸烟会在你的肺里面留下多少这些黏稠可怕的东西。这是一个运用视觉冲击，带给人们恶心与恐惧感的例子。

要动之以情，就千万不要半途而废。如果你决定要采用这一个刺针，就多花些力气，把它执行到位，务必要让你的目标人群产生惊呼连连的恐惧、惊吓、震撼。另外一个很棒的例子，是英国一则劝导人们不要醉酒驾车的广告。画面中的故事是，好几个男人去完厕所对着镜子在洗手，随着他们搓揉双手，突然眼前镜子随着一声巨响而破裂，他们在玻璃碎片中看见的是一张张血迹斑斑的面孔。正在洗手的男人——以及电视机前的观众——都吓了一大跳往后弹开。这则广告想告诉你的就是，酒后开车会带来血淋淋的后果。你也可以看看这个广告（网址：www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=YJDsH64 sqNY）。

重点回顾

感性或情感，是影响人们行为的强大工具。它之所以有效，是因为我们天生就具有保护自己免于危险的天性，而强烈的情感通常是提示行动的警告信号。当新西兰黑衫队将他们在赛前所感受到的情绪压力跟大家分享，并且展现他们获得自信的仪式时，就能从情感上与观众产生联系，并将观众联系到品牌上。但请记得：情感只是打开改变行为的那道门——还需要其他的动作来让改变真的发生。情感能为行动的发生提供前期引爆。尤其当消费者对于产品类别已经相当满意，理性诉求难以发力时，情感诉求会特别有效。在广告业，如果提出要通过广告创造“情感联系”，往往没有人会反对。不过，改变行为与建立品牌的途径，还有很多更有效的方式。要通过情感说服去直接改变行为，其实过程有点冗长缓慢，而且往往效果比较短暂。另外，你需要持续地进行说服工作，否则人们不会一直买下去。

圈内人：
大卫·诺贝

我的鼻子长得有点搞笑，这让我讲话发音不太准确；我书看得不多，我笑话也讲得很烂——然而就是这些缺陷，反映了我们的人性。这些残缺的边缘，让我们的个性有了独特的模样。所以，我的建议是，如果你想说服某人去做某件事情，首先，先说服他们觉得你跟他们是一样的（至少在一些小的方面也好）。同理心是最厉害的情感杀手——承认你是个“杯具级”的烂演说者，承认你前晚紧张到失眠，坦白说你在这么大会议室里操作鼠标时手会颤抖，然后把它讲得好像这种事发生在人类身上很新鲜……这时他们就会放下武装，开始微笑。

诺贝是创意热店Droga 5的创意总监，也是全球最有影响力的创意人物之一。我在盛世广告时与诺贝合作密切。他是我遇见的最有魅力也最有创意的人之一。

---

1. AKQA和RG/A都是美国著名的4A广告公司。——编者注

2. 请回答这个问题：你感觉英文单词里，第一个字母是K的多，还是第三个字母是K的多？请立刻回答。多数人一听到这个问题，就会开始尝试列举自己所知道的K打头的词，而且这会比去想有哪些词的第三个字母是K来得容易。结果你很可能会回答，第一个字母是K的词比较多。然而，信息比较容易取得，不等于它一定正确、重要或者具代表性。事实上，第三个字母是K的词，差不多比以K打头的词多一倍。这就可以归结于“可取得性偏差”（availability bias）的作用，而这个偏差也可以用来解释情感性广告为什么会被广告人认为比行动性广告更重要——因为周围到处都是。

3. 你可能听过血拼疗法（retail therapy）这个词。其实没错，这不是一个笑话——我们郁闷的时候，真的会买更多东西。不仅如此，我们不开心的时候，还会做出很糟糕的购买决定：为产品付出更高价格，或者买更多垃圾食物（Gard & Lerner，2013）。所以这样说吧，你如果感觉不爽，最好别去逛街。

第七章
集体主义（collectivism）：大家都在这样做

美国这个国家伟大的地方，就在于它有这样一个传统：最有钱的人买的东西，基本上跟最穷的人是一样的……一瓶可口可乐就是一瓶可口可乐，你有钱也买不到一瓶更好的可口可乐，你买的可口可乐就跟街角那个流浪汉手里的那瓶是一模一样的。

——安迪·沃霍尔（Andy Warhol），美国艺术家

和那些在草原上吃草的动物一样，我们谨慎地嗅着存在于我们当中的陌生家伙。

——洛伦·艾斯利（Loren Eiseley），美国人类学家

亚当，我们有个麻烦

顶着染成亮红色复古短发的广播节目总监梅根·洛德（Meagan Loader）看起来很酷。我是通过她的兄弟杜安（Duane Loader）认识她的。“我打给你是有些专业上的事情，”我有点意外地接到她电话时她这么说，“你能不能到我们公司来谈谈？有点儿急。”

悉尼的广播市场竞争非常残酷。在数字广播出现之前，广播频率非常有限也非常贵。当20世纪90年代中期澳大利亚政府放出悉尼的最后三个调频广播执照时，梅根和她一群爱好音乐的朋友，放弃了高薪工作，决定投入其中，经营一家独立广播电台FBi（Free Broadcasting

incorporated），来追寻他们的梦想。他们不满足于既有以音乐排行榜马首是瞻、歌曲千篇一律的商业电台模式，使得澳大利亚本地的音乐人无法获得足够的曝光机会来打开市场。经过激烈的角逐，在2002年，澳大利亚广播管理局（Australian Broadcasting Authority）把FM94.5的频道牌照交给了FBi电台。当拿到这个长期牌照时，他们写了一份商业计划书，申请了100万美元的无担保贷款。

他们把播音室设在红坊区（Redfern），一个位于悉尼市郊，有点儿拥挤但靠近市区的地点。2003年，电台正式开播，节目中固定保留50%的时间给澳大利亚本地音乐，当中又有一半是悉尼音乐人的作品。电台里有很多志愿者来帮忙，多数是十几二十岁的年轻人，所以一开始的时候，整个电台总是有点儿乱哄哄的。不过他们很快就发现，市场对于澳大利亚本地音乐充满热情。电台就靠着收取的会员费和一些外部的赞助，辛苦地支撑着。

我依约来到了FBi的播音室。经过贴满乐队海报的走廊，以及周围一些不太搭调的二手家具之后，我坐在了一个窄窄的办公室里。梅根的情绪可以用一个词来形容：郁闷。2008年，金融海啸席卷全球，电台的一些主要赞助商都取消了经费的提供。电台面对的财务压力越来越大——他们如果无法在三个月内筹到50万美元的资金，FBi就要关门大吉。

每年，FBi也都会向听众募集经费，但他们的听众主要都是年轻的大学生，或是刚刚就业的职场新人，实在没有太多闲钱能够帮上忙。在10年之间，他们最成功的一次募款活动，也只募到了8万美元。电台现在需要的运营资金是这个数字的6倍多，而且时间不多了。梅根和伊凡·卡尔多（Evan Kaldor）——他原本任职于投资银行，现在是电台备受欢迎的台长——非常明白，用他们过去的做法已经无济于事，所以他们找我来，想看看我有没有什么好办法，能够在几个月内帮FBi筹到50万美元的经费。直到会议结束，我们讨论了几个方案：他们当然可

以还是向既有听众募款，或再去找大企业赞助。但我想可以试试其他完全不一样的做法：利用电台听众的热情与创意，来完成募款的工作。这个创意的萌芽点，来自下一个行动刺针：“集体主义”。

“集体主义”是什么？

人类总是在复制与模仿彼此——我们其实跟羊群差不多。这样做，让我们能够保持平静，并且融入人群。这是人类天性中原始的动机。为什么那么多人喜欢相同的音乐或电视节目？为什么有一群人疯狂地喜欢某一个足球队，而另一群人又死忠于另外一队？为什么少女们今年粉贾斯汀·比伯（Justin Bieber），明年又粉起了单向组合（One Direction）？“集体主义”源自社会常规——社会对于适当行为的明文或非明文规范。如果你违反了社会常规，面对的将是群体的排挤。集体主义是一个非常强大的影响工具，也经常为广告人所用。广告往往会塑造一种“好像看起来每个人都已经在这样做”的印象，以便最终能够让每个人都真的这样做！我也必须承认，对某些类型的营销人而言，“集体主义”就是一个创意的黄金标准。对于客户与广告公司来说，看着全世界、一个国家，或者一个州的人，全情投入他们所创造的创意当中，没有什么事情比这个更爽的了。

心理学家罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）曾经通过一个毛巾使用行为的研究，揭露了社会常规的力量（2005）。想象你正住在一家五星级酒店里。在洗完一个“豪华的”澡之后，你把自己包裹在超大的浴巾里，感受着它柔软的触感。还没跨出浴缸，你看见一个标示写着：“爱护环境，请重复使用你的毛巾。”你会怎么做？你会把浴巾挂好以便下一次使用，还是把它扔在浴室地上？接着，再想象一下，在同一个酒店房间，同一个浴室与同一条毛巾。不一样的是，这次当你准备跨出浴缸，看见的标示，除了建议你重复使用毛巾，还加了这

句：“根据统计，在这间房间住过的旅客，多数都将毛巾重复使用。”好啦，你会把毛巾挂起来，还是扔在地上？

一样的标示，用来对亚利桑那州凤凰城几家酒店的旅客进行了实验。当浴室里换上了第二种标示，愿意重复使用毛巾的旅客多了33%。原因是什么？我们经常是根据我们相信其他人会怎么做，来做自己的决定。有意识或无意识，我们观察同辈、邻居和朋友，来帮助自己决定该如何行事。我们并不知道自己在这样做，而且也不太愿意承认。(注)

运用“集体主义”，要做的是，创造被大家感受到的新规范。一个想要在外面玩晚一点再回家的孩子，可能会说，朋友的父母们都同意了可以晚点回家。虽然父母可不会承认他们受到这种说服技巧的影响，不过事实证明，这的确有用。如果家长觉得玩得晚已经成为社会常规，他们会更愿意同意孩子晚一点回家。他人行为所能带来的影响力，可以大于理性论证、具体信息，乃至情感煽动的威力。

“集体主义”的构成要素

“集体主义”有4种构成要素。如果你能利用上全部4种，就一定能创造集体行动。第一个是**服从性**（obedience）。有时候你想要某人采取行动，你要做的就是去大声地告诉他。人们的服从性其实大得出乎你的意料——甚至即使接到的指令是去伤害另一个人，很多人也会乖乖执行。这项发现来自社会心理学家斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram）。在他非常有名的实验里（1974），参与者被要求，对于另一个没答对问题的人，施以强力电击。许多人确实执行了电击动作，只因为他们被要求这样做。同时，主持人还特别提醒这些参与者，这种电击可能是致命的，参与者依然照做不误。不过不用担心，被电击

的人其实是个演员，会假装被电得很厉害。你可以看看这项经典实验的原始影片（网址：https://www.youtube.com/watch?v=W147ybOdgpE）。

也许你想，“人性已经改变，这种事今天可不会发生”或者“我才不会干这种事”。我在墨尔本为一个客户——工作安全局（WorkSafe）也做了一个实验，这是一个负责监管工作场所安全的政府机构。我们想要告诉雇主，绝对不要要求员工在工作中做危险的事，因为员工很可能会遵从指令，即使这可能为他们自己或他人带来危险。

我们在繁忙的都市街道上，设置了一个假的工作区域，其中有两个演员，扮演在工作的电工。其中一个工人A想要把一条通着电的危险电缆，交给另一名工人B，但是距离刚好够不着。在人来人往的午餐时间，经过的行人被请求帮助工人A把手中看起来十分危险的电缆递给工人B。帮忙的路人还会被提醒要非常小心，“这电缆通着电，不小心的话，他（另一名工人）会被电成重伤”。你觉得结果会怎么样？你觉得这些路人会不会拒绝帮忙？他们会不会甩头就走？如果是你，你会怎么回应这个请求？

实验结果在我们意料之中，但实在值得警惕。有九成的人帮忙把危险电缆递交给了第二位工人，即使他们知道这样做很危险。他们做了一件给自己与他人都带来巨大危险的事，只是因为一个有权威的人（工人A）要他们这样做。这个实验的影片也可以在YouTube上看到（网址：www.youtube.com/watch?v=diRwtr-pq4U）。观看影片时请留意那个用一片树叶把危险电缆捡起来的人。这实验的确再一次告诉了我们，我们天生听话。

“集体主义”的第二个构成要素是**从众心态**（conformity）。在20世纪50年代，心理学家所罗门·阿希（Solomon Asch）设计了一个别出心裁的实验，来测试从众心态的力量（1956）。早从童年开始，阿希就对社会的从众性与预期行为产生了浓厚的兴趣。他穷其一生努力去

研究这类现象，也因为一系列有点走火入魔但又非常精妙的实验而声名大噪，并且证明了我们人类是多么的盲目从众。

在阿希的一项实验里，有一群受测者，一字排开坐在一张长桌的一侧，他们各收到两张卡片。卡片1上面，只有一条垂直的直线印在上面；卡片2的上面，则有三条长短不一的垂直线条并列（见图7–1），而当中有一条线与第一张卡片上的那条线是一样长的。受测者要回答的问题是，卡片2上的哪一条线，与卡片1上的那条是一样长的。我知道，这听起来再简单不过了。但是阿希做了一件非常有趣的事。

在这一排受测者中，其实只有一位是真正要被测试的人，其他人全部都是安排好的演员，他们被要求给出错误的答案。他们一个接着一个回答："线条A。"然而正确的答案是"线条C"。在这种状况下，那位真正的受测者，会非常容易跟着那些群众演员走，从而给出错误的答案——即使他自己的眼睛看到的根本不是那么回事。差不多70%的我们（视选项的数量而有所差异）会服从于外界的预期——即便我们自己的经验与之冲突。

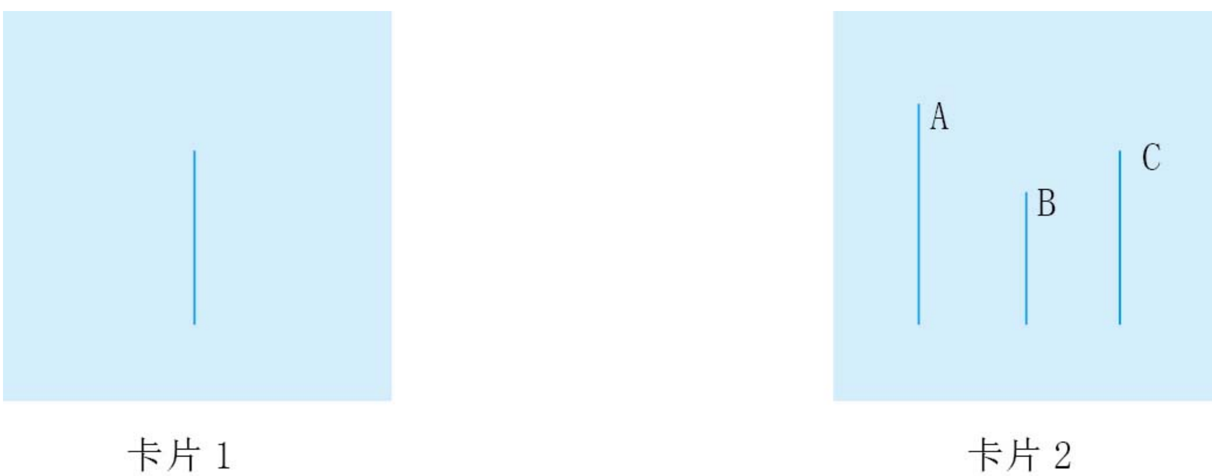


图7–1 模拟阿希实验中的两张卡片

阿希的结论是，这些实验证实了我们总是想要跟随大部分人的意愿，即便我们知道他们可能是错的。这个人类心理学上的解读，在一

定程度上可以解释许多事情：从时尚的流行风潮到街头暴动，再到20世纪30年代德国纳粹党的兴起。

这也是广告里常用的原理，比如一个巧克力品牌，说自己是“世界最受欢迎的巧克力”，或是“每三个爱宠物的人里，就有两个选择这个品牌”，以及“10位牙医中有9位推荐高露洁”等。如果其他人都选择这个品牌，你为什么不选？这利用的是我们与生俱来对于被排斥的恐惧，以及从众心态的力量。马克·伊尔斯（Mark Earls）是广告圈里有名的思想家，他对于从众心理的力量有一种坚定的执着，因此他自称为一名“牧羊匠”。在著作《羊群：如何通过驾驭我们的真实本性来改变大众行为》（*Herd: How to Change Mass Behaviour by Harnessing our True Nature*, 2007）一书中，他写道：“我们运用其他人的大脑来了解世界，从而获取技术与经验，并受益于已经作古好久的陌生人积累的知识。我们把这些统称为‘文化’。”

构成“集体主义”的第三个要素是**行动**（action）。正如第三章中所提到的，如果人们开始朝着你的目标行动起来，就有比较大的机会发生你所期望的行为。这正来自认知失调——我们喜欢自己的思维、感受与行为能够保持一致。如果朝着某个目标开始采取行动，我们会随之调整自己的思维与感受，正如前面介绍的里昂·费斯汀格的卷棉线实验中的印证。其次，行动也具有象征意义，就像是对于某个目标的一种承诺。因此，通过行动来触发集体主义，其效果会远远高于只是把一个想法或感觉传递给人们。在这当中，有一个不能忘记的要素——使命（purpose）——这也是最需要创意来点亮的地方。

广告就是有办法让创意“起飞”，要人们想要行动。遇到这类状况，广告可以将人们的愿望推向一个更高的使命或抱负，并围绕着它来重塑相应的集体行动。你很难让人们很兴奋地“集体”去购买更多商品（像Groupon这些团购平台的没落就是一例），所以广告人得找到一个更崇高的意义，让人们愿意集结在品牌的背后。人，喜欢投身于有

意义的事情。如伟大的哲学家尼采所言："一个人知道自己为什么而活，就可以忍受任何一种生活。"（If we have our own why in life, we shall get along with almost any how.）这就是为什么要将"为什么"全力放大的原因，这也就是集体主义的第四个构成要素：**使命**（purpose）。

当广告人想要创造集体行动时，他们会将它关联到一个崇高的使命上——其中的关键，在于这使命必须是品牌真的有办法实现的。比如多芬在2004年做的"真实的美丽"（Campaign for Real Beauty）项目，就是一个好例子。这个项目源于一份全球研究白皮书（艾科夫等，2004），这份白皮书的前期研究，一共在10个国家访问了3 200位18~64岁的女性。研究发现，全球仅仅只有2%的女性认为自己拥有美丽的外貌。针对这个议题，多芬没有鼓励大家去买更多更便宜的香皂，也没有谈产品含有多少润肤乳液成分等。多芬走了另外一条路，邀请女性一起来参与一个更崇高的使命。它鼓励女性一起去对抗那些造成女人对自己外貌信心尽失的恶势力，停止购买那些虚假对待美丽的产品——比如充斥虚假成分的虚假商品，以及大量用在广告上的那些修饰得过度的美丽面容。这就构成了一个"真实的美丽"的大型传播活动。多芬之所以能够诉诸这样的使命，还是来自它的独特差异性——比其他香皂含有更高的滋润成分，产品能够让肌肤自然美丽，不同于其他产品所着重推销的虚伪粉饰。

整个推广活动由一则视频广告的推出启动：《美丽的进化》（*Evolution*）。该广告片展现的是广告人如何通过技术手段修饰与改变一个女人的外貌。这部影片获得了2003年戛纳国际创意节影片类的全场大奖（广告创意人的终极目标），以及广告从业者协会的有效性奖项，你可以通过以下链接观看这部影片：www.youtube.com/watch?v=iYhCn0jf46U。这个传播活动其实一直延续着。在2013年，多芬又制作了一部新的视频作品：《素描》（*Sketches*）。在影片中，一位由美国联邦调查局培训出来的"画像师"，根据几位女性对于自己的外貌描述，将她们的样貌描绘在画纸上。当然，他见不到当事人。之后，

画家又再根据这些女性身边的其他人对她们的描述，描绘出了另一系列肖像素描。最后，两组作品在当事人面前进行了对比，结果非常感人。影片一样可以在YouTube上找到：www.youtube.com/watch?v=XpaOjMXyJGk。在我写作本书的此刻，这部影片已经成为有史以来网上点击率最高的广告视频，超过1.65亿次收看，并还在持续增加中。同时，影片也获得了2013年戛纳国际创意节钛狮奖。这项推广活动确实成功鼓励了全球女性参与一个共同使命，去追求“真实的美丽”；项目本身也成为史上最成功的广告活动之一。

结合以上4项构成要素：服从性、从众心态、行动和使命，我们就能对“集体主义”进行有效的运用（见图7–2）。

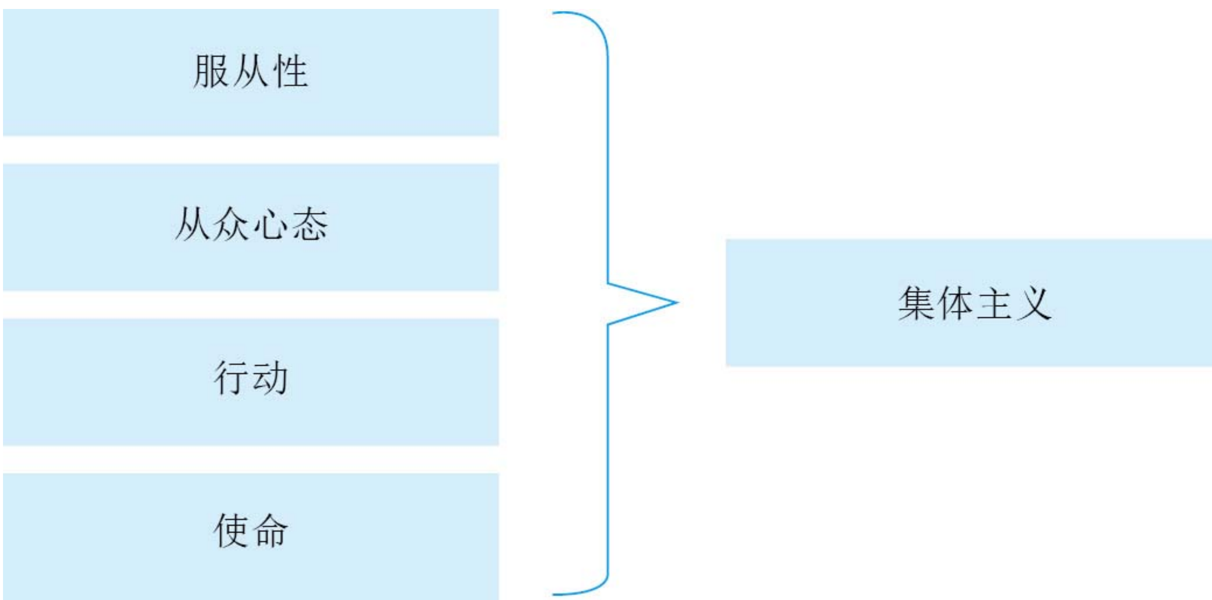


图7–2 集体主义的4项构成要素

“集体主义”救FBi

基于对“集体主义”的掌握，我们形成了一个解救FBi的策略。我和梅根、伊凡约好了一个会议时间，我来到FBi的办公室，把想法拿出来跟他们探讨。

“目前，你们视电台的听众为顾客，”我开始说道，“我认为，从现在开始你们要视他们为种子，让他们代你发言。FBi需要想个办法，好好把电台听众的集体主义热情利用起来，把这些资产转化成现金。对于你们的推广活动，听众应该是起点，而不是终点。”梅根同意地点点头，而伊凡则露出了困惑的表情。

我继续说：“过去，你们试过请尽量多的人，捐出他们少量的金钱，来维持电台的运作。我们都清楚，这个办法效果有限。所以，与其叫一大堆人来捐出他们的一点点钱，何不请他们帮忙，一起去叫一个真正有钱的人来捐出你所需要的整笔钱？”我停了一下，然后把我们所想到的、有点夸张与大胆的点子告诉他们。“我们要号召所有FBi的听众，一起加入一个集体行动，要他们一起向理查德·布兰森(注)爵士（Sir Richard Branson）要100万美元的捐款。”

我看见两张吃惊的面孔。梅根先发话：“很有趣的点子。但为什么是理查德·布兰森？”我原来以为找布兰森是个想当然的选择：“他热爱音乐，喜欢搞噱头，而且又超有钱。同时，他对澳大利亚市场一直很有兴趣，也定期造访。”不过梅根担心：“把电台跟维珍集团扯上关系，会不会让我们的听众不爽？”

我说，我们要针对的是布兰森个人，而非整个维珍集团。

“你觉得他会为我们掏钱吗？”梅根问。

这是个好问题。我也不知道理查德·布兰森会不会愿意入这个局。但对我而言，这不是最终目的。这项活动要做的，是快速将我们的听众聚拢在呼吁布兰森捐100万美元这个集体行动上。我们要塑造一种“每个人”都在叫布兰森捐钱这样的感觉，于是这成为一个新的社会常规，其他人也会加入——一起向一位富豪要钱。再者，只要有够多的人叫布兰森捐钱，就能引起他的注意；有了他的注意，我们就能得到媒体报道。如果电台能得到足够的媒体报道，这就会成为一件有趣

的事而非一个电台面临倒闭的悲惨故事，人们就会想要参与进来。这会让拯救FBi成为一件很酷的事。

终于，会议上有人开始表示赞同："这的确是个价值百万的创意。"从这个勇敢的看法开始，正能量滚动了起来，与会人员开始朝着如何让这个创意落实的方向讨论。

来我们这儿看看

如果你想邀请人们到访一个城市、一个小镇、一个州或一个国家，请参考澳大利亚昆士兰州与CumminsNitro广告公司合作的成功项目。他们面对的挑战，是要让人们认识到，在大堡礁区域的岛屿上旅游时，是可以舒舒服服住在岛上的——当时的情况是多数来自世界各地的游客都只是到大堡礁一日游，然后当天就离开。广告公司采取的不是传统的理性或感性广告手法，它们做了一件很不一样的事情。西恩·卡明（CumminsNitro广告公司创始人，现在是我的事业搭档）告诉了我他们当时是如何构思这个享誉世界的创意想法的：

> 这个策略是从一个创意开始的：人们到昆士兰岛屿时，总是把注意力放在"水面以下的世界"，但在"水面以上"还有豪华酒店、美丽的度假村，以及风景如画的岛屿。这个"水面以上"的想法，让我们不禁联想到，住在那里一定很棒。于是，再进一步想象：能在那儿工作，那简直是一场梦。于是诞生了"世界上最棒的工作"这个概念。

广告公司提出了这个想法——赢取"世界上最棒工作"的机会，能在岛上停留6个月，并获得一年10万美元的工资——客户立刻就接受了。西恩接着介绍了他们落实想法的方案：

我们想到，把这个活动能够以最快的方式传播出去，就是在全世界的主流报纸上，刊登招聘广告。我们创造了这样一份工作：岛屿保育员（Island Caretaker），并支付让全世界惊叹的高工资，差不多年薪10万美元。而得到这份工作的获胜者，要做的只是“喂喂鱼”，以及每天写一篇博客。想要应聘的人需要提供一个几分钟的视频，告诉昆士兰旅游局，他为什么会是一位最棒的保育员。

最后，一共有34 684位参加者递交了视频作品参赛，另外还有超过45万人填表参加了外卡赛（a wild-card entry）。如果在谷歌上搜索，可以看见超过43 000则报道这个活动的新闻。

有一些参赛影片做得非常认真。有很棒的动画片，也有人设计了从头唱到尾的街头音乐剧——足以把费利斯·布依勒[注]（Ferris Bueller）比下去。这个特别的职位招聘活动最后变成了像是真人秀与《美国偶像》（*American Idol*）节目的综合体。CNN特别关注这场竞赛，最后还在大堡礁进行了比赛结果揭晓的现场直播，大概超过5亿人收看了此次直播。

其实这个活动触及的是人类的本性：“我觉得我也做得到。”这当中包含了一种集体的乐观主义、想逃离现实的心态，以及开心好玩的成分。

还有一个秘密的成功要素，就是时间点的拿捏。我们特别等到西方主要市场像美国、英国及欧洲都步入严寒季节的时候，才启动项目。得到的成果令人惊叹：几百万次的视频收看、将近35 000件参赛作品。这一切创造了一个全球现象，包括探索频道也顺势推出了一个季度的专题节目。这个创意后来被大量抄袭与复制，虽然它本质上不过是个一次性的推广活动。

在这个项目上，昆士兰州只花了大约100万美元的预算，就得到了价值2亿美元的免费公关报道。竞赛共吸引了近35 000位来自200个国

家和地区的参赛者，而此次推广活动本身在戛纳获得了三项全场大奖，并赢得一座艾菲金奖，以及D&AD的两项黑铅笔奖。你可以从这个链接找到这个案例的完整介绍：www.effies.com.au/attachments/7edab36f-4190-40b2-8f8a-59493f440440.pdf。

购买力就是力量

你有没有想过，善用你的购买力，足以推动企业更加重视环保？Carrotmob（www.carrotmob.org）这个网站，就把人们动员了起来，鼓励人们优先去那些愿意支持绿色环保理念的商户消费。比方说，一家愿意建立一个香草花园的咖啡厅。

2012年初，墨尔本市开始鼓励卡尔顿地区的商家一起寻求能够减少危害环境的对策。为了共襄盛举，Carrotmob举办了一个网上投票活动，邀请商家提出各自的环保方案。在网上投票中获胜的方案，能够赢得Carrotmob公司的一笔赞助基金。结果揭晓，胜出的是Lua咖啡馆（Café Lua）。它的方案在1 200位参与线上投票的市民中，获得了超过一半的支持。他们的方案是，在为期一周的时间内，咖啡馆要在售出的每一杯咖啡中，拿出50分，投入咖啡馆太阳能设备的装设预算中。虽然后来一共筹到了1 000美元，并不足以支付装设太阳能板的花费，但咖啡馆老板还是将这笔钱用在了店里老旧空调的汰旧换新上，用更环保节能的新空调来达成助力环保的目标。这个小小的例子，再次展现了集体主义的确能够推动行为的发生。

这只是一个网站通过对数据进行整合，让使用者能够将自己的行为与他人比较的例子。还有很多其他的案例，比如通过电力与自来水供应商的数据，让你可以看到你消耗的水与电是多于他人或少于他人。这类运用社会常规的技巧，都能够带来影响行为的巨大效果。

说服布兰森

“找布兰森帮忙”这个想法，是我在家里下楼梯时，突然冒出来的。我当时正在问自己：“身边有这么一群既有创意又热情支持电台的人，我们可以请他们帮忙做什么？”然后想到，“他们可以去跟比尔·盖茨要钱”。这感觉不太对劲，于是我把这想法改了一下，变成了“找理查德·布兰森帮忙”。我把这想法拿出来跟一两位广告公司里的同事分享，他们不太喜欢，说：“不错的想法——不过我们应该还可以想出更好的。”我跟他们解释，这个想法的重点不是故意要让布兰森难堪，而是一个鼓动人们一起行动的难得机会。“明白了！这的确是个很棒的想法。”有时候就是这样，你要对自己有自信，并且用自信来感染他人。

经过这种种，这个创意终于被确认了，接下来就要付诸执行，我们要去向理查德·布兰森要这100万美元的捐款。赤裸传播为此设计了一个logo（标示图案），上面突出了布兰森标志性的发型与胡须形状。我们用这个logo设计了一系列可供下载的素材，放在小型网站上供人下载，像是汽车保险杆贴纸、可以自行切割形状的面具以及徽章等。这些材料让这场活动变得容易被看见，看起来好像有好多人都已经参与其中——对支持者而言，也是他们告诉别人自己正在参与这项运动的标签。这里面还安排了一个奖项——谁有办法让理查德爵士决定掏出钱来，就可以在总金额中保留50 000美元作为报酬。

2009年5月14日上午，在电视台7号频道的日出（Sunrise）影棚外活动正式启动。随着摄影机镜头扫过现场的群众，电视观众会看到好几百个布兰森图案面具戴在现场群众的脸上。这个快闪行动不但被电视机前的120万观众看见，也被其他媒体大量报道。最重要的是，这会营造一种氛围：看起来有好多人从一开始就在支持“找布兰森帮忙”这项活动——你当然也可以一起参与！（请注意：这个活动进行时快闪行动还没有被玩烂！）

在这之后，开始涌现各种充满创意与巧思的“找布兰森要钱”的方法：有人穿着印有大大的活动logo的衣服，从飞机上跳下来，然后把跳伞的影片放到网上；纽顿城的街头艺人进行表演筹款；有人烤了5000个粘着活动logo的纸杯蛋糕，在早上派发给搭地铁上班的通勤者；还有人霸占了一条街，挂上了巨大的横幅，上面写着：“你放款，我放行！”意思是直到布兰森把100万交出来，这条街才能解禁，后来这条街被戏称为“布兰森大勒索”。

后来又出现了名为“找布兰森帮忙”的游戏和《找布兰森帮忙》的歌曲。还有一个喜欢恶搞的家伙，在亿贝网上拍卖一件“找布兰森要钱”的T恤，卖多少钱？当然是100万美元！这所有的奇招怪招，开始遍布在博客、脸书、推特上，也包括大量传统媒体对此进行报道。还有人打算把理查德·布兰森的维基百科（Wikipedia）首页加上FBi诉求的信息。通过社交媒体与传统媒体的推波助澜，活动快速地扩散开来，愈发强化了有非常多的人在支持这项活动的感觉，于是又带动了更多的人一起为拯救FBi而行动。

经过几周之后，诉求终于引起了理查德·布兰森爵士的注意。

“我现在超级紧张，”FBi晨间节目主持人艾莉森·彼得罗夫斯基在2009年6月13日的节目上是这样开场的。播音室外挤满了身穿布兰森头像T恤的志愿者。“他是位亿万富翁、一位企业家，更是一位喜欢冒险的慈善家；在过去一个月里，我们天天呼喊着他的名字；现在他要从他的私人小岛内克岛加入现场直播！他就是我们千呼万唤的——理查德·布兰森爵士！”

在不太稳定的越洋长途电话线中，布兰森说他经过长途跋涉，才来到岛上的山顶，为的就是打通到悉尼的国际电话。“我第一次听说这件事，是我在内克岛上吃晚餐的时候，一位浑身湿透的澳大利亚女孩，步履蹒跚地走进我的餐厅，说她从附近一个岛游了2.5英里过来，就是为了告诉我你们这个活动。我联系了我们的澳大利亚办公室，才

搞清楚究竟发生了什么事。”不论真假，这位“公关之王”又给我们带来了一个很棒的故事。但是，他会不会掏钱？

彼得罗夫斯基坐在播音室里，墙上贴着FBi的斑驳海报。她接着问道：“所以，理查德·布兰森，不管用哪一种方式，您会不会对我们伸出援手呢？”所有听众的心都悬着，现场的志愿者急切地想知道，电台能不能得到这笔救命的钱。这时，布兰森说话了：“嗯，其实让我最头疼的是，天天都有很多人伸手要我捐钱，不管是100万，还是多一点少一点。事实上，我们手上有很多大的公益项目，需要投入很多的钱，也需要我们在经营技巧上协助，像是全球变暖的问题，或者设立非洲的疾病控制中心，还有设法解决全球局部冲突问题的办法等。当然还有其他的项目，像是你们面对的这类难题。其实我们可以一起坐下来，找出有创意的办法，协助你们的生意重上轨道，或者募集足够的资金。所以，恐怕我没办法就这么签一张支票给你们，但是我们会持续提供支持，确保你们的电台继续运营。”布兰森付了70美元，成为FBi的会员，并给电台捐了价值不菲的一系列奖品，比如直飞伦敦的机票等。

虽然这并不是支持者们最想要听到的回答，但是让这个宣传活动得到了远远超出预期的效果。布兰森的确是一个魅力超强的新闻热点。根据赤裸传播的测算，在传统媒体与社交媒体上，FBi总共获得了价值750万美元的各类报道。活动有效地把听众对电台的热情调动了起来，让过去不太关心FBi的人纷纷慷慨解囊，带来的效果远远高于过去的募款手段。FBi一共获得了68万美元的捐款，比过去的常规募款活动高出800%（Ferrier & Cassidy，2010）。这其中既有会员的捐款，从14 000美元，大幅增加到了20.6万美元，尤其得到了很多年纪大一点、经济条件比较好的听众捐款。除此之外，活动也带动了更多赞助商的加入，新注入的资金让FBi能够另外开辟了一个非营利频道，叫作FBi Social，专门在深夜播放一些新兴乐队的作品。对于整个宣传活动，伊凡是这样总结的：“这个事件撼动了每一位FBi听众的心，也颠覆了我

们过去所有的做法。FBi得救了，这实在是一个伟大的成就。”在YouTube上你可以找到这个活动的案例影片（网址：www.youtube.com/watch?v=jK8a7zu3E1w）。

这个项目赢得了许多广告奖项，包括两座艾菲金奖（有效性奖项）、4座AIMIA奖项（数字营销奖项），还有一座纽约的Clio金奖（公关与策略营销）。同时，被澳大利亚营销协会（Austrilian Marketing Institute, AMI）颁布为澳大利亚年度最佳跨媒体与互动传播活动。要顺带一提的是，那位布兰森口中游泳到内克岛上的女孩，始终没有人找得出她是谁。

以下就是“找布兰森帮忙”这个宣传活动，运用集体主义来影响人们并改变其行为的策略总结：

1. 服从性：带头的机构（FBi）给出了明确直接的指令：“找布兰森帮忙”。

2. 从众心态：人们很容易参与其中，消息快速在主流媒体与社交媒体上散布开来，使得整件事从一开始就感觉像是席卷而来。

3. 行动：需要人们做出的行动很简单也很容易做到，就是想办法引起理查德·布兰森的关注，然后跟他要钱。我们创造了很多工具，确保参与者很容易就能让别人看见他们的支持立场。

4. 使命：“拯救FBi”是一个再清楚不过的目标，通过创意与趣味性的包装，让整件事超越了一般募款活动的沉闷无趣。

可能我不说你也知道，像这样成功的项目，的确让广告公司的所有员工都感觉无比骄傲与光荣。

“集体主义”原则的日常运用

“集体主义”的原则，除了用在广告营销等工作上，其实也可以运用在很多日常情境中，下面有三个例子。

确保开会不碰手机

人们总是像患上强迫症一般，忍不住要打开手机查查新的邮件和社交媒体信息，这已经成为所有会议上的一大麻烦。一般而言，你在开会时并不需要看手机——但因为每个人都在这样做，这种行为就会互相传染，变成集体习惯。其实，这不但讨人厌，也很影响工作效率，早就应该被遏止。你有没有办法利用集体主义，创造一个新的社会常规？

我建议你可以这样做。首先，办公室里的多数人，在开始执行之前，必须认同这一个新的行为要求。一旦大家同意，就要去游说老板，明确大家共同的立场，将在会议中玩手机视为既无礼又影响效率的行为（服从性）。然后，在每一间会议室建立一个没收手机的“禁闭角”（行动），只要有人被抓到在开会时使用手机，就必须把手机放在禁闭角，直到会议结束。记得要为这个行动取一个有感染力的名字，比如“拒绝机瘟”（人人玩弄手机无法自拔，已经如同一种传染病）。在行动一开始，要刻意做些引人注意的大动作。拍下人们的手机被关在禁闭角的照片，在办公室传播，让员工知道这是玩真的，开始形成从众心态。想把手机从禁闭角取出来，要支付20美元的捐款，作为办公室公益或慈善基金。罚金金额可能看起来有点高，但研究证明，罚金只有在高到足以让人产生痛感时，才会有效（事实上，假如罚金太低，反而可能鼓励违规行为的发生，因为人们会觉得他们付过钱了，反而不觉得有罪恶感）。只要每位同事都认同禁闭角的规范，并且都有权力监督别人在会议中使用电话的行为，就能很快在办公室形成新的游戏规则。

解决制造噪声的邻居

假如你很倒霉，遇到一个非常爱制造噪声的邻居，总是在你看电视的时候，把他家的音乐开得震天响，这时“集体主义”也是一个可以运用的策略。通常你的第一反应，是冲到他家门口用力拍门，怒气冲冲地叫他把声音关小。不过，像这种一对一的冲突状况下，要有效改变行为，往往需要“社会认同”或者说“社会共识”的力量。你需要做的是，让对方看到，多数人都将他的不当行为视为与社会常规冲突。你要让他感觉，他的行为影响到了很多人，他正在成为“人民公敌”。我建议，你可以把许多受到他的噪声影响的左邻右舍集合起来，一起去拜访这位邻居。（这样能够创造一种“责任扩散”，也就是说，这位恶邻没办法跟你一个人翻脸或开战。）或者推举两三位代表去与他沟通，其他人站在走廊上，对他形成一种道德上的压力。我确定这个方法很有效，因为我亲身经历过这种状况。那位吵闹的邻居后来不再大声播放音乐，而且没过多久就搬走了。

寻求赞助

无论你是要为本地学校募款、进行慈善募捐，或者是为新生意融资，不管何种状况，寻找赞助都不是件容易的事。为达成目的，人们通常会从理性或感性的角度提出诉求。比如，学校图书馆需要经费买书。如果是一个新事业需要募集资金，多数人都会用事实、数字以及财务报表等来进行说服。然而事实上，我们每个人处理复杂事物的能力都很有限。我们没有时间去研究或者消化能帮助我们进行判断的所有信息，所以人们往往宁可拒绝你的请求，因为要去权衡所有的考虑因素，实在让人吃不消。我建议可以换个方式，就是利用“集体主义”来让人掏钱。要创造一个受人欢迎的募款理由，符合某一种社会价值，指向一个崇高的目标，让人们想要成为其中的一份子。尤其重要的是，要人们朝着你的目标进行某种行动，这种行动要能传递一种为社会上其他人所认同的信号。有很多成功的好例子，包括在“红鼻子

日”（Red Nose Day）（源自英国的一项欢乐慈善募捐活动）买一颗红鼻子戴上；在“胡子月”期间不刮胡子；为支持对抗乳腺癌，在衣领上戴着粉红色丝带等。动作所传递的信号，会带来两种效果：1.参与者会因支持有益公众的行动，而得到社会认同与地位；2.我们每一个人都在通过观察他人来调整自己的行为，跟随多数人的脚步以避免走冷门的路。根据迈克尔·林恩和迈克尔·麦考尔（Michael Lynn and Michael McCall，2009）的研究，如果小费箱里装着的是面额比较大的钞票而非一些硬币，顾客给的小费金额也会变多。（如果你的工作收入与小费有关，林恩和麦考尔有一大堆教你如何得到更多小费的小绝招。）

好好想想，有什么更有创意的办法可以让人们立刻参与到你的目标里来。有越多人加入你的集体行动中，你就越有可能募集到更多的钱。在“找布兰森帮忙”这个项目上，我们并没有直接向人们要钱，结果理查德·布兰森爵士本人也没捐钱——但因为有这么多的人参与了这项集体行动，所需要的经费最终如期而至。

如果是一家图书馆，该如何达成募款目标？看看美国密歇根州特洛伊市图书馆的优秀案例：www.youtube.com/watch?v= AoT13m8-Kxo。最后他们争取到了0.7%的增税政策来作为图书馆的经费。它采取的就是“集体主义”的行动刺针，同时在当中做了一点小小改变。

重点回顾

“集体主义”，利用的是心理学上的服从性、从众心态以及行动等法则，来影响行为的发生。通过树立一个崇高的使命，集体行为将随之而来。我们的多数行为，都来自观察他人如何行事。有意无意地，其实我们都害怕被孤立，希望跟随众人。如果跟理查德·布兰森要钱的只有一个人，他绝对不可能有所回应。引起他关注的，就是群体的力量。形成“集体主义”，你要让大家觉得，你所要求的行

为，似乎已经成为一种社会常规。所以你要推动的，其实不是行动本身，而是感觉行动在发生的氛围。

圈内人：
马克·谢灵顿

我花了好几年时间才弄明白一件事：你无法改变他人的行为，即便对方是你身边的家人或同事。你真的能够改变的，是你自己的行为，以及你对他人行为的反应。

在一个组织里，我们一直被教育的信念是，要改变行为，你必须要先改变态度，然后是系统与流程，最后行为的改变会随之发生。事实上，这根本就是大错特错——要先改变行为，然后是系统（更理想的是，这两样一起变），然后态度会随之发生。在企业中，改变必须这样发生，而且必须是由上至下的推动。

改变消费者的行为，是营销工作中最困难的一件事，因为他们其实不是消费者，他们是人。每一个人都有自己的生活习性、行为模式和对事物的反应。或许给予他们一些巨大的好处或褒扬的奖赏，能够强行推动改变的发生；但其实最有效的办法，是改变系统或硬件环境。最明显的例子就在我们身边。随着互联网与移动电话的普及——我们的行为（乃至我们处理信息的方式）都已经因系统与硬件的根本改变被完全颠覆了。

作为一个物种，我们最强大的生存技能，就是模仿能力。想要创造一种大规模的行为变迁，你必须从小处开始推动。每一场雪崩，都是从一片片的雪花开始堆积的。你也许改变不了“他们”，但你可以改变“他或她”，然后让其他人去模仿。想要让这种模仿加速，你可以学学亚马逊——它很巧妙地用了各种方式，让我们看到别人都买了什么，并且很容易让我们追随他们的脚步。

马克·谢灵顿是附加值品牌咨询公司的创始人，这是一家领先的全球品牌咨询公司，他也曾经是全球最大酿酒集团——SAB Miller啤酒的全球营销总监。我认识马克，是我在附加值品牌咨询公司任职的时候。马克是一位不同凡响、具有超凡魅力而且热爱运动的公司领导者。他还写过一本非常有影响力的营销类书籍：《附加值：由品牌驱动增长的点金术》（*Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth*）。如果你想知道如何创造一个强大的品牌，我强烈建议你读读这本书。马克本人与他的书，都总是能给我很多启发。

---

1. 在广告行业，许多营销人员会通过市场调研的手段，来决定该如何选择创意。这种市场调研通常会举办一系列的消费者焦点座谈会（你也许曾经参加过这种座谈会。如果你经历过，就会知道其实这有多不科学）。通常会参加这种座谈会的人，是手头需要钱且又有时间的人。有些参与的消费者会说谎话，其实只是为了拿到那70~100美元的车马费。“你喜欢喝豆奶吗？”“哦，我爱死了！”“好，来参加吧。”还有些受访者已经把参加座谈会作为第二收入来源，可能一周参加一两场。行业里把这些人称为“职业受访者”。说到底，想要通过这种座谈会来检验社会常规的力量，几乎是不可能的。想象一下如果你问人们：“如果有很多人都认同×品牌或支持×主张，你是不是也会比较愿意认同或支持它？”他们会怎么回答？这就是目前市场调研手段存在的种种局限之一。
2. 理查德·布兰森：维珍集团创始人，一位具有传奇色彩的亿万富翁。——译者注
3. 费利斯·布依勒是《春天不是读书天》（*Ferris Bueller's Day Off*）影片中的主人公，在影片中他是一位被称为“跷课天才”的中学生形象。——编者注

第八章
归属感（ownership）：你觉得呢?

我们做生意有四项原则：我们让社群创造内容。我们让社群自然形成——不是靠广告。我们让社群助企业一臂之力；我们根据使用者的意见调整产品。还有，我们对社群成员的参与提供奖赏。

——雅各布·德哈特（Jacob Dehart），T恤品牌Threadless联合创始人

太多人花了太多时间要把事情想得尽善尽美才去做。与其等待完美到来，不如即知即行，再边做边修正。

——保罗·亚顿（Paul Arden），广告人、作家

治疗是谁的事?

刚开始当心理医师的时候，我曾经觉得非常受挫。有一位病人在治疗只做到一半时，就放弃了治疗也抛弃了我。梅雷迪思患有焦虑症，因为害怕被人拒绝，她不敢与他人互动。当她与熟人在一起时，比如同事或朋友，她完全没有问题。但每当需要认识新朋友时，她就会感到深深的恐惧。渐渐地，这个问题开始影响她的工作；当她需要见新客户时，她就会打电话去公司请病假。于是，她很担心会丢掉工作。我打心底希望能够帮助她。梅雷迪思是个好人，很聪明，也很会

跟人打交道。我相信我们可以很快而有效地把她的社交恐惧症（我给她的诊断）给治好。

在每一次治疗前，我都会做好最周全的准备，并想尽办法去寻找对她最有效的治疗方法。在一次次会面之间，我会给她提要求，并给她一些练习的功课，包括打印出来的功课清单。我原本以为一切都进行得很顺利，也相信她最终会战胜她的社交恐惧症。然而，三周之后，梅雷迪思突然取消了原本约好的治疗时间，从此我就再也没见过她。我不知道自己做错了什么。

作为一个仍在实习期的心理医生，我每周都要与我的指导老师安妮会面，请她提供指导意见。她给我的回答，我一直牢牢记着："对于他们最后能不能成功改变自己，作为医生，永远不要比你的病人兴奋。真正能够扛起他们的问题、带领治疗前进的人，是他们自己，不是你。"

在这件事过去没多久，我接到了一位新病患，他叫艾伦。艾伦第一次走进我的咨询室时，他的头始终低着，拒绝与他人的目光接触。"嗨！我有什么可以帮到你？"他坐下后，我试着跟他打招呼。

艾伦依然低着头，一言不发。我等了大概一两分钟，仍然没有得到回应。我决定什么也不说，只是静静地等他，然后，让人心疼但美妙的事情发生了。艾伦开始啜泣。又过了15分钟左右，艾伦说话了："你……怎么不说话？"

我温和地回答他："我不是问过你了吗：我有什么可以帮到你？"他又哭了起来，然后渐渐静下来。我们就这样静默了几分钟，直到他把头抬起一点点，瞄了我一眼之后，问我："你知道关于性侵犯的事吗？"

后来我跟艾伦合作了几个月时间，他的努力令人印象深刻，而最终他战胜了病魔。在我们的诊疗过程中，我从来不扮演领导者的角色，而是耐心地等到他自己准备好——我不走在他前面，而是在他身边协助他。病人自己才是必须发挥作用的人。事实上，我一直觉得，和艾伦的合作是我在进行临床工作期间最骄傲的成就。他掌握了自己必须要做到的改变，扛起了推进治疗进步的责任，而这也是他最终能够获得成功的关键。

想不想拥有可口可乐?

对于可口可乐，你最早的记忆是什么？什么会第一个跳进你的脑海？是一幅大大的户外广告，还是放在家里冰箱饮料架或超级市场货架上的一瓶或一罐汽水？又或者是电视广告里的一幕：一群欢天喜地的青少年，钻进透明的巨大的充气球里，翻滚在金色阳光下的夏日海滩上？也有可能，这一幕是一个家伙手握可口可乐跳下飞机，在高空玩起“空中冲浪”运动。我猜，你对可口可乐最鲜明的记忆，会是它用来建立其恢宏精彩的品牌形象，充满扣人心弦画面的某个广告。可口可乐与它的广告密不可分——就像一对相伴成长的双胞胎。可口可乐可以说是采用“大众营销”（mass marketing）模式的经典品牌案例：大量生产，辅以大规模的分销（“让想喝的人永远都触手可及”一度是可口可乐内部不成文的座右铭），再加上铺天盖地的广告。

曾几何时，这种策略正在慢慢失去它的影响力。尽管费尽唇舌，可口可乐一掷千金的漂亮广告却不再发挥影响消费者行为的效果。品牌与消费者之间开始出现隔阂。品牌向消费者大声诉求，消费者却无动于衷。可口可乐究竟该说点什么新鲜的给消费者听？这需要新的策略。2011年，奥美广告（广告教父大卫·奥格威一手创立的传奇公司）

与赤裸传播合作了一个项目。我们大胆建议，可口可乐不要再只是说话给消费者听，而是给他们拥有品牌的机会。

归属感是什么?

你有没有去宜家买过东西？当然有。我敢肯定，东西很便宜，而且用起来还可以。我还敢打赌，如果你是几年前或几次搬家前买的宜家产品，虽然是便宜货，但你到现在仍然保留着它。因为某些原因，你把它一次又一次搬进新居，就是舍不得把它扔了。我猜，它在你心中的价值，有一点点超过应有的程度。你同意吗?

其实这是有原因的。当你参与创造了某件事物——就像前面提到的宜家，你动手组合了一件家具——它在你心中就会更有价值。这被称为“宜家效应”（IKEA Effect），是由年轻有为的哈佛大学教授迈克尔·诺顿（Michael Norton）提出的说法。

要组合宜家的家具，这对我和很多其他人而言，都会有点儿没把握，但可没难倒迈克尔。他找了52个人，付他们每人5美元参加他的一项实验。其中一半的人被要求组装一个宜家的黑色素面储物盒。另外一半人则什么也不用做——他们的宜家储物盒已经组装好了，他们只需要检查一下盒子，确定东西没问题。

等到全部人组装完成（假设都没遗漏什么零件），迈克尔问了参与者两个问题：他们愿意花多少钱买这个储物盒？以及他们有多喜欢这个盒子？正如预期的那样，动手组装的人愿意付的钱远高于另一半的人（0.78美元与0.48美元的差距），而且喜爱程度也高出很多（如果1分代表“不喜欢”，7分代表“非常喜欢”，平均分数分别是3.8与2.5）（Norton, Mochon & Ariely, 2012）。研究结果表明，人们对于自己制作或参与制作的东西，会赋予不成比例的价值感。

我们再把这题目挖深一点。宜家由于不需要组装产品，省下了劳力成本，也使得产品能够以最节省空间的方式包装，又节省了运输成本，于是最终体现在更便宜的价格上。低价的确吸引了消费者，而上面这些研究，又发现由于消费者需要自行组装这些家具，家具的价值感得以再提升。这可能是归属感案例中最富戏剧性的一个。2009年，宜家的创始人英格瓦尔·卡姆普拉德（Ingvar Kamprad，就是“IKEA”中的“IK”的来源）坐上了全球富豪榜第五名的宝座（Forbes, 2009），坐拥220亿美元的资产。这也难怪：他发现他可以把未组装的产品，用更省钱的包装方式，卖给消费者；而结果需要顾客自己动手这件事，反而让他们更珍爱这些商品。顾客感受到的，就是对这些产品的归属感。

这是宜家效应第一次被研究证实并被命名（诺顿同时也在折纸手工以及乐高积木上，发现了类似的效应）。不过事实上，早在20世纪50年代，包装蛋糕产品的营销人员，就已经在利用类似的手法。当方便蛋糕粉（instant cake mix）这种产品刚刚问世的时候，其实并不受欢迎。原本这款产品是要让烤蛋糕的人只需做一件非常简单的事，就是把水加进蛋糕粉。听起来很方便，但是产品就是卖不动。苏珊·马克斯（Susan Marks）写的《发现贝蒂妙厨：美国食品界第一夫人的秘密生活》（*Finding Betty Crocker: The Secret Life of America's First Lady of Food*）一书中这样描述当时方便蛋糕粉面对的状况：

> 当时，公司仍然在调整产品营销的方式。它们很想要诉求产品能让蛋糕做得又快又简单，却仍能保有“新鲜”与“自家烘焙”的口感。但是，就是打不开市场。于是，公司寻求市场研究专家伯利·加德纳（Burleigh Gardner）与欧内斯特·迪希特（Ernest Dichter）的协助，他们两位都是商业心理学家。
>
> 根据两位心理学家的建议，问题出在鸡蛋上。迪希特博士尤其相信，应该把方便蛋糕粉里的鸡蛋粉从产品中去掉。妈妈们只要在面糊中打进几个新鲜鸡蛋，就会产生一种参与创造的成就感。

最后，通用磨坊（General Mills，贝蒂妙厨品牌的母公司）改造了产品，在蛋糕粉里去掉了鸡蛋粉。妈妈们需要自己在制作过程中加入鸡蛋这一点，被塑造成为产品的大卖点，赋予了这款包装方便产品一种“自家烘焙”的真实质感。

虽然这只是一个小小的改变，却为销售产生了巨大的影响，背后的原因就是归属感。归属感，就是把权力交到消费者的手中，其中有三个重要的组成部分：第一是自主权——自己可以决定自己要怎么做（要烤一个蛋糕）；第二是个人相关性——所拥有的东西必须与拥有者之间存在某种联系（Dommer & Swaminathan, 2013），他们必须感受切身相关性，并投入某些东西于其中（把我的鸡蛋打进去然后搅拌）；第三点则来自认知失调——当一个人朝着某个目标行动起来时，他的思维与感觉就会跟上来（要打鸡蛋需要的是更多的工夫，所以我投入了更多）。到今天，随着技术的创新发展，归属感越来越成为广告与营销行业经常使用的工具。企业们现在能够带给顾客的归属感，比以往任何时候都多，当中的佼佼者，当然就是宜家。

另外一个很棒的例子，是T恤品牌Threadless。这家公司的T恤的设计并非出自公司的设计团队之手，所有的设计都是从普通人提供的设计稿中挑选出来的。这家公司平均每天会收到1 000件设计图，这些设计都来自一个拥有超过250万名成员的消费者社群。然后这些社群成员会投票决定，哪些设计应该被这家公司生产出来。胜出的作品会得到2 000美元的奖励，而社群成员可以以差不多20美元的价格购买这件T恤。这家公司成立于2000年，现在已经成长为一个价值数百万美元的大企业，而且它的生意模式完全模糊了消费者与生产者之间的界线。本章开篇引用的，来自该品牌的联合创始人雅各布·德哈特的那一段话，正体现了给予消费者归属感，对他与他的公司来说是多么的意义重大。

衡量归属感的力量

关于归属感的力量，可以借鉴康奈尔大学的卡尼曼、尼奇和泰勒（Kahneman, Knetsch & Thaler, 2009）的研究。他们在研究中招募了238个人，并把他们分为三组。每一组人都被要求去完成一个小任务，而他们会得到一份小礼物作为回报。第一组人得到的是一只马克杯，第二组人收到一条巧克力棒，第三组人则可以自己选择要马克杯还是巧克力棒，当中有56%人选择了马克杯。接着，有趣的事情来了：研究人员询问收到马克杯的那组人，愿不愿意把手上的马克杯换成巧克力棒。89%的人说不——他们更愿意留着马克杯。这里请注意：这比原本第三组被给予选择机会的人选择马克杯的比例（56%）高出许多。第二组收到巧克力棒的人也一样被问到愿不愿意交换礼物，结果与前面类似，只有10%的人接受这个请求。虽然在实验的一开始，马克杯与巧克力棒受欢迎的程度很接近，但最终，得到马克杯的人变得更爱马克杯，得到巧克力棒的人变得更爱巧克力棒。原因就是他们对自己拥有的东西产生了归属感，即便拥有的时间其实很短。研究人员把这种现象称之为“禀赋效应”（Endowment Effect）——我们对自己所拥有的东西的价值往往看得更重。

这就是为什么归属感可以成为如此强大的说服与影响工具的原因。在小孩子为了抢玩具打起来的时候，我们可以清楚地看到，归属感是一种情绪上与心理上的巨大能量。当你让一个人对你的产品——或者甚至只是一个创意——产生了归属感时，他们就会开始投入，并且不太容易放弃。这种力量往往会超越一个物品原本理应具备的价值。行为经济学家齐夫·卡门和丹·艾瑞里（Ziv Carmon & Dan Ariely, 2000）在杜克大学曾经通过一个实验证实了这件事。对于买到了全美大学体育协会（National Collegiate Athletic Association, NCAA）篮球赛门票的学生而言，总是会有人愿意出高价要他们卖出手中的票。但除非有人出到比原本票价高14倍的价钱，他们才愿意出让。为什么获

利必须高到这个程度？还是这个原因：当你拥有了某样东西，你会把它的价值看得更高——有时高得离谱。而这也已经成为一些企业目前正在运用的战术，其中一家用得比较早的，就是澳大利亚的麦当劳。

它该叫什么名字？

2007年的时候，澳大利亚麦当劳遇到一个难题。“它旗下最大的品类——牛肉汉堡的销售增长正在衰退。”当时任职于服务于麦当劳的李奥贝纳广告公司（Leo Burnett）的马克·波拉德（Mark Pollard）这样说道：“虽然麦当劳用的牛肉其实跟消费者自己在超市买到的牛肉是一样的，但人们就是认为它的质量不好。事实上，只有34%的人对麦当劳的牛肉持肯定态度。人们会用‘像塑料’‘咬不动’‘不健康’‘加工过’这类词来形容麦当劳的产品。”

问题不只出在对牛肉的坏印象上，麦当劳还苦于与消费者之间情感联系的断裂。“人们都认识它，或者爱它或者恨它，但就是不觉得麦当劳跟自己有什么关系，只是将它视为一家巨大又遥远的跨国企业，是既惹人嫌又会给人带来罪恶感的食物选择。”波拉德补充说道。

为了寻找解决方案，广告公司向自己提出了这些问题：

- 我们如何能够通过让人们参与在某些事情中，来让他们觉得麦当劳还不错？
- 如果我们邀请人们来帮麦当劳的新汉堡取一个名字，会不会让他们觉得，到麦当劳吃牛肉汉堡还不错？

于是，“等待名字的汉堡”（Name-It Burger）活动就此诞生。在4周的活动期间，消费者可以进入一个网站，输入他们对于一款新的精

致汉堡所建议的名称，优胜者将名列麦当劳名人堂（Hall of Fame），并出现在新的电视广告中，同时获得价值12 000元美元的家庭娱乐产品。

在活动开始的36小时之内，平均每6秒就有一个新名字诞生。在四周之后，麦当劳总共收到143 332个汉堡名字。差不多有25万人浏览了活动网站，其中85%的人提交了名字的建议。最后胜出的汉堡名字是“庭院汉堡”（Backyard Burger），而麦当劳总共卖出了420万个庭院汉堡，在8周时间内创造了12%的销售增长。这是怎么做到的？消费者被邀请参与，并得到了对于品牌的归属感。这也是前面提过的富兰克林效应的体现：去要求别人帮个忙，而消费者也获得了与企业一起创造品牌的机会。当你有了归属感，就更容易对品牌产生积极的行为。你可以在YouTube上找到这个案例的影片（网址：www.youtube.com/watch?v=yhu4kI6TZzg）。

在这个案例里，可以看见的是对于营销人员所习惯的生产模式的巨大颠覆。在过去，生产者“拥有”品牌，并把它“销售”给消费者。生产者创造出产品配方与名称，然后把新产品投放到市场上，这当中不太需要消费者的参与（除了在收银机前付钱的那一刻）。然而这一切都已经被改变了。现在，生产者会请消费者协助他们“解决”问题。消费者可以帮忙为产品取名字、畅想新口味，甚至设计产品包装。消费者愿意将他们的想法和创造力提供给大品牌们。但他们可能没有意识到，这些行动事实上也会转化成为归属感。假如你帮忙取了新汉堡的名字，你会买这款产品的可能性也会大增。

奇怪的是，即使在没有提供奖励的情况下，人们依然会有参与贡献的动力。2008年，咖啡巨头星巴克设立了一个叫“我的星巴克创意”（Mystarbucksidea）的迷你网站，用来向消费者征集他们的创意与意见。结果有数以千计的人在上面分享了他们的想法，比如将剩余的食物捐给无家可归的人，或者让咖啡师戴上名牌等。于是，星巴克刻

意充满自豪地用很大的动作，将这些粉丝的想法真的一一落实到了店里——当然这带给了这些粉丝坚不可摧的归属感。

我们来想想这还可以怎么应用。假如员工可以在各种不同的办公环境里工作，他们会不会感觉更有凝聚力——更具归属感？当麦格理银行（Macquarie Bank）在悉尼建造新的办公室时，它大胆抛弃了传统格子间的概念。《玩酷猎手》（*The Cool Hunter*, 2010）杂志如此说道：

> ……银行采取的是一种全新的协作办公风格——任务导向工作模式（Activity-Based Working, ABW），是来自荷兰咨询公司斐德侯恩（Veldhoen & Co.）设计的一种灵活工作平台。现在麦格理银行的3 000名员工，拥有的是一个开放并且具备高度弹性的工作空间。比方说，在10层楼高的中庭里，分布着26种形态各异的“会议单元”，创造了一种积极鼓励协作的氛围，也传达了开放与一切透明的精神。在空间内部设置的大量楼梯减少了50%的电梯使用量。有超过一半的员工表示，他们每一天都会改变他们的工作位置，并且有77%的人表示喜欢这样做的自由感。整个新的办公空间，创造了一种工作站、大教堂与垂直的希腊村落社会的有趣组合。

想象一下每天到公司，你都可以选择坐在不同的地方与不同的同事相邻。能抢到好位子，也会成为对于早到公司的人的奖励。这是一个适当应用了归属感的不错例子。

来张纸巾？

如果你是一位营销人员，或者曾经和广告公司合作，有请它们产出创意或进行宣传活动的经验，你大概就知道什么是“纸巾会议”（tissue sessions）。在这种会议中，广告公司会给客户看许多不同

的想法，让客户表达他们喜欢或不喜欢哪些。之所以叫纸巾会议，是形容这些想法就如同写在纸巾上面一样，是不要就可以抛弃的。其实，这个方式还有一个很有趣的副产品。每当客户参与了创意发展的过程，他们对于产出的作品就有了更强的归属感。虽然这并不是纸巾会议的主要目的，但从广告公司的角度来看，这种副产品其实也挺有帮助的。

可口可乐创造的归属感

那么，可口可乐有没有办法带给消费者归属感？当然可以，而且这就发生在2011年的9月。在一个深夜里，可口可乐的送货卡车静悄悄地把一种全新的产品放上了全国各地超级市场与便利店的货架。产品上面使用的不是常规的品牌名，所有的瓶瓶罐罐上面印刷的，是澳大利亚最普遍的150个英文人名，从“Adam”和“Ashley”到“Zac”和“Zoe”。第二天，当人们购物时看见它们，这些新的品牌名让他们大感惊喜。在社交媒体推特与脸书上，所有人都在问：“这些可口可乐上的名字到底是怎么回事？”

可口可乐很聪明，一开始并没有直接出来解释为什么这样做，而是让粉丝来主动揭开帷幕。接着，可口可乐宣布了它的新宣传动作，并邀请人们一起参与这场分享可口可乐的活动，就从一个开启对话最简单的开场白开始——你叫什么名字？这是头一回，消费者不是被要求去为自己买一瓶可口可乐，而是买一瓶给朋友——分享你的可口可乐。

除了印上150个最常见的名字在包装上，可口可乐还在澳大利亚各地的韦斯特菲尔德购物中心放置了18个可乐命名站。消费者可以走进一个长得像巨形可乐罐的大机器里，买一罐可乐，并且自己决定要印在上面的名字是什么，然后把这罐可乐分享给朋友（当然，你不可以

在上面写“百事可乐”，也不可以放上粗话）。这些活动带来轰动一时的反响，数以百计的人在机器外排队，就为了创造一罐有自己或朋友名字在上面的可口可乐。

这项宣传活动还包括其他部分。在具互动性的户外广告上，人们可以用短信发送朋友的名字，然后名字就会出现在巨大的广告牌上。还有一些噱头，比如安排3 000个都叫Matt的男人坐在一起看足球赛、让你可以在网上发送一罐有朋友名字的虚拟可口可乐给朋友，以及向消费者征求或让其投票选择下一组50个包装上的新名字，结果得到了65 000个推荐。这些都是带给消费者归属感的强心针。

最后销售结果如何？我给你一些数字做个参考。过去这些年，澳大利亚一年45亿美元的软饮料市场，每年在以0.7%的幅度缓慢萎缩。在分享可口可乐的活动期间，销售成果比可口可乐公司所设定的目标还高出了7%。除此之外，活动期间有5%的澳大利亚人第一次饮用可口可乐，或是在一年或更长的时间里第一次重新接触这个产品。脸书上创造了1.21亿的阅读量，共有76 000罐虚拟可口可乐在网上被分享，在所有的韦斯特菲尔德购物中心总共制作了378 000罐定制名字的可口可乐（Cyron, 2012）——这一切都来自可口可乐公司给消费者带来的对于品牌的归属感。

这是可口可乐公司跨出的一大步。可口可乐的品牌名与商标，一向被高高祭在神圣不可侵犯更不可玩弄的神坛上。这一次在澳大利亚的成功实验，后来被可口可乐在全球各地市场进行了大量复制。其成功的关键原因就在于带给消费者对于品牌的终极归属感：出现在瓶子或罐子上的不再是“可口可乐”，而是你或你的好友的名字。这个案例的介绍影片可以在这里看到：http://vimeo.com/46072805。

归属感怎么来

你也许心里会想：“亚当，这是很棒没错，但如果我没办法把人名放在产品上，我能怎么做？如果归属感只有一点点，也有用吗？”答案是，是的。即便是简单征询意见，你也会触发一定程度的归属感，我把它称为“焦点座谈会效应”（the focus group effect）。每次主持这类座谈会，我都会发现，当人们在讨论两小时之后离开座谈会场时，对于品牌所持的观点都会变得很正面，即使他们在座谈会开始时是负面印象。座谈会结束时，我往往会听到：“现在开始我会买×品牌的东西了。”为什么会这样？为什么一个人在被询问意见之后，会从不喜欢一个品牌变成喜欢？要回答这个问题，我们先来看看曾经在芝加哥城外一个叫作霍索恩电气（Hawthrone Works）的电子工厂里发生过的真事。

在20世纪20年代，这家工厂的老板花钱做了一个研究，想知道工作环境的照明程度对工人的生产力是否会产生影响。工人会不会在更明亮或昏暗的灯光下，能有更好的工作表现？许多年之后，亨利·兰茨贝格尔（Henry Landsberger, 1958）重新检视了当年的实验数据，发现了更有趣的事情。表面上看起来，似乎是昏暗的灯光更能提升工人的表现。但紧接着，令人意外的事情发生了。随着研究工作的结束，工厂的生产力跌落谷底。为什么生产力会提升但之后又瓦解？亨利认为，其实工人的工作表现的改进，跟光线明暗根本无关。他相信，生产力的提升，是因为这个研究在工人身上所给予的关注，这才是真正原因。当你知道有人在专注你，你自然会想要给人留下一个好印象，于是会表现得更好。

这个故事观察到的现象，被称之为“霍索恩效应”[注]（Hawthrone Effect）又被称为“观察者效应”（Observer Effect），而它会出现在每一次你接受一个调研访问或参与一个研究项目时。就算你很不满意某品牌的服务，或是某家餐厅的食物，当你得到机会宣泄这些不满时，你的怨怼程度也会随之下降，因为你感觉到这家公司正在倾听你的意见。当它让你表达想法，同时也给了你对于这件事情的归属感。关于

霍索恩效应，在YouTube上有一部值得参考的纪录片（网址：www.youtube.com/watch?v=IxZoxN5IjFE）。

由此可见，创造归属感最简单的方法，就是去征求意见，以及共同承担议题。这需要的是有商有量，而非告知。与其大声斥责："去打扫房间！"不如改为问句："你怎么把房间搞得这么脏？"与其坚持"你晚上6点以前必须到家"，不如这样问："你觉得你今晚几点可以回家？"与其说："我要升职。"不如询问："我需要再做哪些努力，才能获得升职？"这也代表着，每一位顾客或是潜在顾客，都可以变成你的信息来源。而且当你询问他们的意见时，你也赋予了他们对你的品牌的归属感。

归属感的不同强度

归属感可以被创造，但是强度差异可以很大。如图8–1所呈现的，范围可以从给予人们完全的归属感（让人们可以自主创造一个产品或内容，如T恤品牌Threadless的做法），到非常浅显而且短暂的归属感（比如让人们分享简单的意见）。介于两者之间的则是"共同创造"（如前述宜家效应）以及占有（如前述"禀赋效应"）。如果想要运用归属感来改变人们的行为，他们获得的归属感越强，感受到的价值就越大，改变的动力也就会越高。

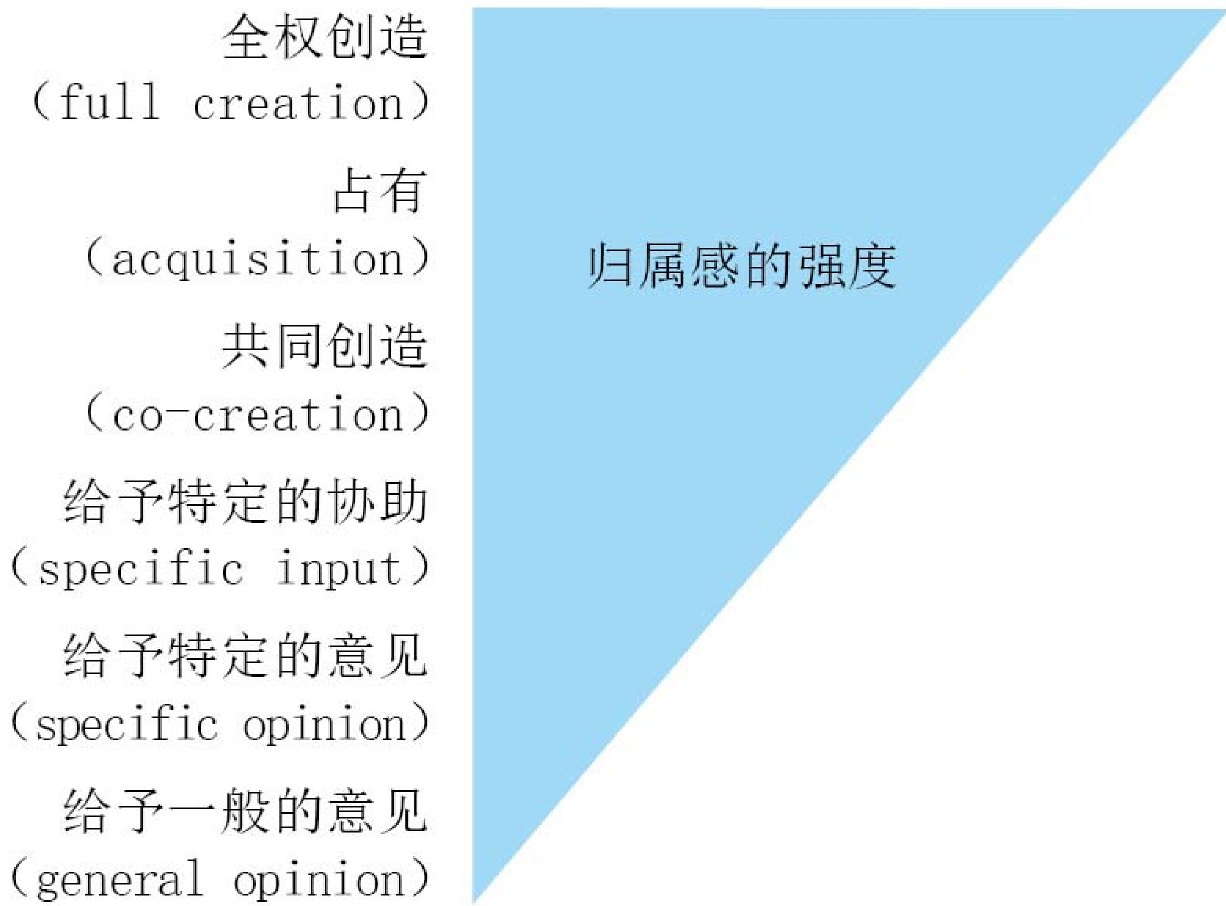


图8–1 不同程度的参与与归属感强度之间的关系

我被归属感利用了

在霍巴特城北的河边，有一座很抢眼的混凝土建筑物，那就是古今艺术博物馆（the Museum of Old and New Art, MONA）。我去参观的时候，博物馆大门外面有许多贩售食品与饮料的摊贩。当时我正感觉昏昏欲睡，所以走向其中一个卖冰咖啡的小摊。我一走过去，店里面的男人抬头看见我，说道："嘿！我看过你，在电视上，对不对？"我并不常被人认出来，所以有点意外。"对呀，我有时候在ABC电视台的*Gruen Planet*节目里当嘉宾。"他说我在节目上讲得很好，然后加了一句："不过没有托德与罗素他们两个讲得好。"那两位是节目

上的固定嘉宾。好吧，我还是谢谢他对我的肯定，虽然最后一句话有点怪怪的。

那店主接着问我："我可不可以拍一张你喝火箭的照片？""火箭"是他店里一种冰咖啡的名字。我点头同意。在我还没反应过来的时候，这家伙已经把我的照片上传到推特，并加上了这个标题："@adamferrier正享受着他的第一杯火箭。"我转发了他的推文，于是他得到了至少5 000个人的阅读量。之后我边走边想："真搞笑，这成了我的第一次产品代言。"但马上我就发现，我并没有收到任何酬劳——甚至连一杯免费咖啡都没有！他只是要我帮了个忙——拍一张我喝他的冰咖啡的照片，然后放上网；接着我又帮了他一个忙，帮他转发。这正是一个富兰克林效应和禀赋效应一起发挥作用的例子。

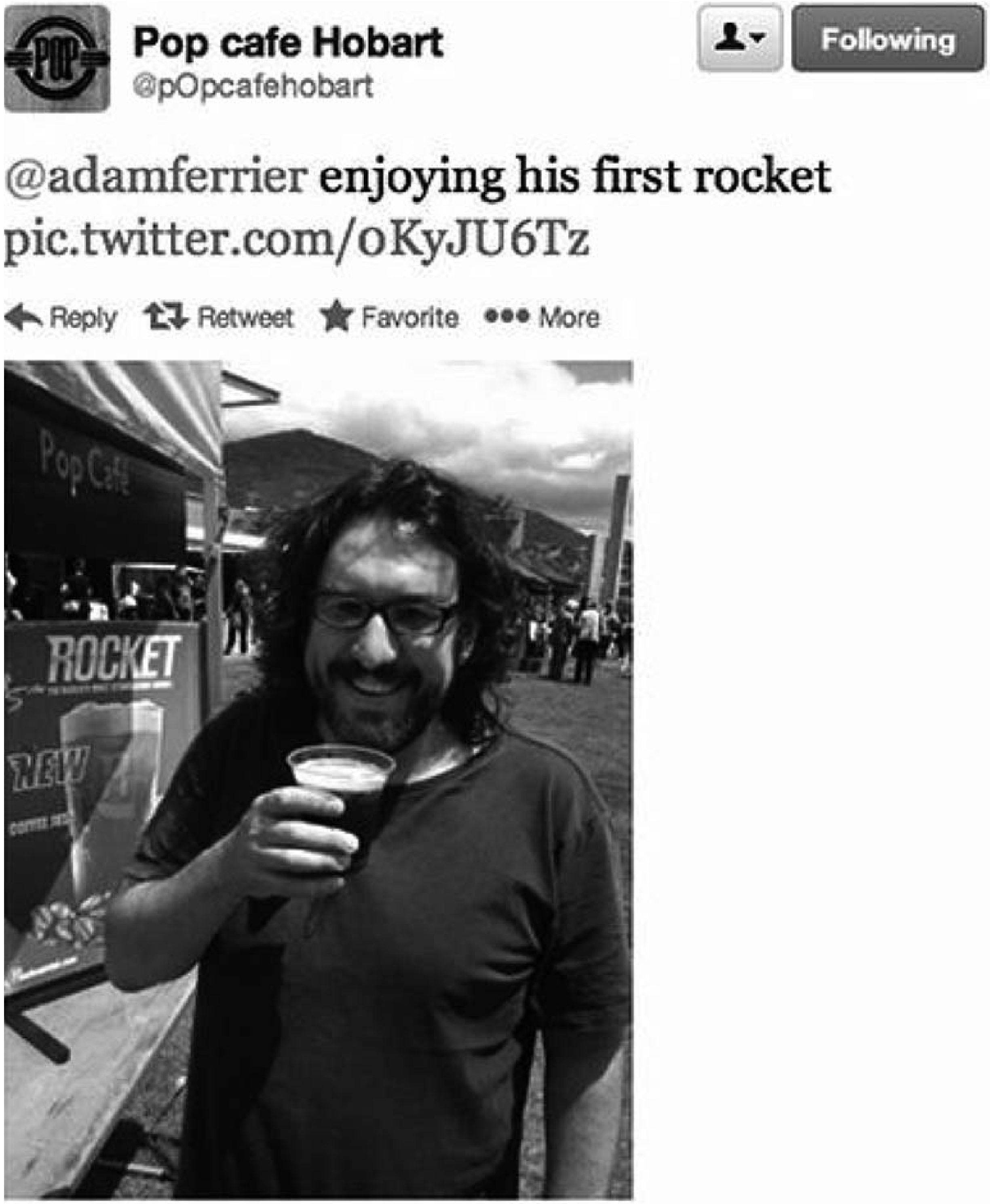


图8–2 我喝火箭冰咖啡的推特照片

可口可乐与归属感之二

2005年的时候，可口可乐公司进行了一次22年来最大的产品上市工作——将没有糖分的零度可乐正式推向市场。那一年的早些时候，这个产品在美国的上市活动成了一场灾难，主要是营销活动造成的。广告里画面是这样的：一个挺帅气的20多岁的小伙子，随意拨弄着手里的吉他，说唱着："我要让世界歇一会儿……"（I'd like to give the world a break…）随着歌声，一些朋友陆续加入了坐在一座费城式屋顶上的他。同时，一些人在装设喇叭等音响设备，还有一些手拿着可乐瓶的人，像是在等着参加派对。最后他们如同一个唱诗班一样集合起来，有节拍地一起左摇右摆，唱着："我要让世界冰爽一下……"（I'd like to teach the world to chill…）

到这里，如果你是一个可口可乐迷，就会意识到，这则广告想要复制20世纪70年代可口可乐的广告杰作《山顶篇》（*Hilltop*）。这则广告里还改编了一首经典歌曲《我要教世界一起唱》（*I'd like to teach the world to sing…*）。可惜的是，这个题材既无法打动可口可乐想要针对的Y世代男性消费者（他们太年轻，根本没接触过当年那则经典广告），也没跟大家说清楚，零度可乐就是这个全世界最受欢迎饮料的全新无糖配方。结果可想而知，它的头一个月销量只占超市里所有碳酸饮料的0.9%（Robertson, 2006）。在这个时候，澳大利亚市场开始组建一个团队，要负责筹划零度可乐在澳大利亚市场的上市计划。团队成员包括可口可乐人员、广告公司Kindred、调研公司Pollinate以及当时我所在的赤裸传播的团队等。因为美国的上市策略无可借鉴，我们得要一切从零开始。

Pollinate调研公司（现在叫Social Soup）负责协助我们进行上市的准备工作，它的公司老板是霍华德·佩利–贺斯班兹（Howard Perry-Husbands），他是那种高深莫测、精力充沛，有点疯狂科学家感觉的人物。在他的协助之下，我们为零度可乐设计了一个计划，要抢先把零度可乐品牌的归属感，交到一些很有影响力的意见领袖的手上。2005年10月的某天，两箱零度可乐被送到了1 000位"早期尝试

者”（early adopter）的家门口，他们都是Pollinate调研公司精心挑选的。我们的目标受众就是这些16~35岁的男性。我们请他们协助找朋友试喝这个新产品，他们自己可以喝掉第一箱，第二箱则请他们与朋友分享。然后，我们请这些人代表品牌，去帮我们进行调研。平均每一位意见领袖把零度可乐分享给了17位朋友，并收集了朋友们对产品的想法与意见。也就是说，我们收集到了17 000条来自一群非常有影响力的消费者的意见。甚至有一些很有生意头脑的意见领袖，把一瓶零度可乐产品放到亿贝网（eBay）上去卖，并号称是“独家版”。我们也因此接到可口可乐亚特兰大总部的电话，问我们为什么在产品上市前几周，零度可乐就已经充斥在社交媒体的每个角落了。

霍华德和他的调研团队认真研读了来自意见领袖们的意见与反馈。一个重要发现是，他们不喜欢罐子的颜色——在美国市场，原本零度可乐的罐子是白色的。消费者们说这个颜色太女性化，而且与原本的健怡可乐（Diet Coke）太过接近。他们建议应该把它变成黑的。在跟可口可乐总部的人通了很多次情绪激昂的电话后，可口可乐公司终于同意改变包装的颜色。也因此，我们的那帮早期尝试者成了品牌的共同创造者，对品牌有了强烈的归属感，也更愿意在行动上支持这个产品了。另外一个效应也同时发生——这件事给了澳大利亚可口可乐办公室的团队，对于零度可乐品牌无可比拟的归属感，这带给他们莫大的鼓励。

我们的下一步工作，是让尽可能多的人在最短的时间内，开始尝试这个产品。在澳大利亚，有一个最受欢迎的全国性盛事，叫作“大日子音乐节”（The Big Day Out）。数以千计的乐迷会在这一天蜂拥而至，来欣赏比如Rhombus（一支乐队组合）、Hilltop Hoods（一支嘻哈乐队组合）以及法兰兹·费迪南（Franz Ferdinand，一支英国独立摇滚组合）等音乐大咖的表演，而且许多人都会拿到一罐零度可乐。随着试饮活动在全国展开，在2006年1月26日一天，就派出了20 000罐零度可乐。整个上市活动被称为“零度运动”（The Zero Movement），零度

可乐的影响力也如雪球般越滚越大，从一个博客和一些街头涂鸦开始，最后上场的则是大型户外广告和电视广告。我们紧跟的节奏是，一定要先确定我们的目标消费者已经用自己的方式接触到了品牌，然后我们才用宣传活动跟进。

在上市活动开始一个月后，已经有100万澳大利亚人品尝过零度可乐。在三个月之内，零度可乐已经超越了百事可乐的极度可乐（Pepsi Max）。可口可乐公司在2006年总结时做了这样的评价："零度可乐的上市活动，被尼尔森公司评为10年来横跨饮料、糖果与个人护理等品类，最成功的新产品上市案例。"

零度可乐之所以成功，源自我们锁定了一个原本就很愿意改变行为的人群（15~36岁的男性），授于他们归属感，邀请他们向朋友介绍产品，并让他们用自己的方式去认识这瓶饮料。消费者与厂商之间的互动，不但创造了消费者对品牌的归属感，也强化了可口可乐在他们心中的正面印象。我们运用富兰克林效应，请消费者帮忙分享可乐给朋友，并且把意见反馈给我们。他们对零度可乐的偏好，最终自然反映在销售数字上。更值得我们骄傲的是，产品在澳大利亚成功上市之后，我们创造的策略被可口可乐公司升级为零度可乐的全球策略。全世界的零度可乐都变成了黑色，而产品也正式走进了可口可乐的产品家族中。

工作与生活中的应用

归属感能不能应用在日常生活中？好几年前，我与其他人一起租房子，很幸运，其中一位室友有洁癖，她无法忍受屋子里任何脏乱的存在，所以总会主动帮大家打扫。直到有一天，她搬走了，我们有了一位新室友瑞秋，于是大家必须商量一下日后如何进行打扫卫生的工作。瑞秋召集室友们开了一个会，问大家关于清洁工作的想法。我建

议不如找一位清洁阿姨来帮忙，大家都同意。另外一个建议，是做一张任务分配表，于是每一个人可以选择自己最不讨厌做的那些清洁工作。后来，我们完成了一张很漂亮的任务分配表，它成为挂在墙上的一张小小的布告板，甚至成为朋友来访时的一个话题点。于是两个方案同时并行，我们的屋子一直都能保持干净又和谐。这里面反映了一个简单的道理，当你询问众人的意见，而非告诉他们应该怎么做时，就能创造归属感，对方也更有可能去做你所期望他做的事情。

杰里米·迪恩（Jeremy Dean）是一位心理学家，他开了一个很受欢迎的心理学博客叫作PsyBlog。他曾经提出一个我很喜欢的观点。2012年2月，他写了一篇名为《一个人人都应该知道的（超简单）说服技巧》的博文，是根据在22 000人身上完成的42项研究实验总结而来。这个技巧是这样的——如果你要说服某人为你做某件事情，你要先问："你有没有办法做这件事？"他们可以选择接受或拒绝。所有的研究都发现，这样问可以让对方接受要求的概率增加一倍。询问的具体用词并不重要，比如"你不是非做不可"的效果也一样。但是，这个询问必须在面对面的情况下发生，而不是通过邮件或其他缺乏人与人直接互动的沟通方式。当你让人们感觉他们拥有自主权——也就是归属感时你会更容易得到你想要的结果。

解除禀赋效应

想象一下，你正在一家卖化妆品的店里。这家店的老板很懂得运用归属感的技巧，鼓励你拿起一盒价格不菲的眼影产品，要造成对你的禀赋效应。由于这盒眼影已经在你手中握了一阵子，你貌似已经拥有了它——于是把它看得更有价值（其实东西在手上的时间不用很久，禀赋效应就开始发挥效果了）。这时候，你其实仍然不是很确定

自己是不是喜欢这盒眼影，希望能够做出该不该买的客观决定，你该怎么做?

这个神奇的答案是，去把手洗一洗。

2013年时，知名的澳大利亚学者阿恩德·弗洛拉克（ArndFlorack）与他的团队发现，在握住东西之后，把双手洗净，就能够减轻禀赋效应的作用。他们是这样解释的：“洗手这个物理行为，能够通过降低拥有与不拥有的事物间的不对称感觉，把认知系统重置到一个比较中性的状态。”（弗洛拉克等，2013）。他们的发现也证实了在具身认知（embodied cognition）领域的研究结果。该领域着眼于研究人的不同认知之间的内在互动，以及认知如何被我们的实际体验所影响。所以当你对于迎面而来的购买冲动有所迟疑，也不想只是因为握在手里就高估了一个东西的价值时，赶快把它放下，去洗洗你的双手。

重点回顾

当人们感受到对一个品牌或议题的归属感时，他们更有可能去进行你所期望的行为。从询问他们的意见、给人们表达真实建议的机会，到让他们能够参与共同创造乃至于全权创造事物，都能通过归属感创造欲望与价值。今天，借助社交媒体和智能手机，品牌完全能够即时获得消费者的反馈，并针对反馈采取行动。这个过程的确有点吓人，因为你会把自己完全暴露在可能的称赞与诋毁中。在你要求消费者改变他们的行为之前，往往你先要改变的是企业本身的行为。无论是邀请消费者为一个新汉堡命名，或是把某人的名字印在一罐可口可乐上，都会将归属感带给你所想要影响的对象，让他们成为品牌的共同创造者。当你把一项指令变成一个询问，人们就会愿意跟你一起解决问题。反过来说，从一个消费者的角度来看，当你要对一个产品名称或包装设计提供一个建议、反馈或是意

见时，你可要留意，因为你将会把标的物的价值看得更高——正是因为他们请求你帮了他们一个忙。

圈内人：
迈克尔·诺顿

虽然往往那些想要说服他人的人，都会把他们的全部关注投向他们的目标对象（我该向这个人说什么，才能让他同意？），但真正能成功说服他人的人，至少会转移他们一部分的专注到另一个对象上，那就是他们自己。在领导力、谈判力和说服力的研究上都发现，自我意识清晰的人——非常清楚自己的想法与情绪会塑造自身行为的那些人——更能够把自己的想法传达给别人，从而也比较能够改变他人的想法。这还有一个附带的好处，自我意识清晰的人，也比较不容易被其他人不够扎实的观点左右。专注你的内在意识，会让我们更能够成为一个说服者而非被人说服的人。

迈克尔·诺顿是哈佛大学商学院的副教授，也是《快乐财富：聪明花钱的科学》（*Happy Money: The Science of Smarter Spending*）这本书的联合作者。我是最近几年在一个会议场合发表演说时遇见迈克尔的。我的预测是，迈克尔将会成为我们这个时代里最有影响力的思想大师之一。

---

1. 霍索恩效应的理论不乏攻击者，比如密歇根大学的理查德·尼斯贝特（Richard Nisbett, 1988）。他在一篇《科学神话永不消亡》的文章里提到，许多证据显示，这个效应不过是一种被过度美化了的奇闻逸事。“如果你相信这些奇闻轶事，你就可以把所有数据都抛弃了。”然而对我来说，我的确在好几年间亲眼见识到了霍索恩效应一再重复出现——就是在消费者的焦点座谈会中。在座谈会的一开始，人们告诉你他们有多不喜欢这个品牌，但到座谈会结束时，他们却又会告诉你他们有多喜欢它。改变从何而来？就因为他们觉得自己的意见被人采纳了。每次只要做这类调研，人们对调研主办方的态度总是会变得比较正面——因为他们觉得自己的意见得到了重视。

第九章
玩乐（play）：世界就是一个游乐场

不是因为我们老了所以停止玩乐，而是因为我们停止玩乐所以才会变老。

——萧伯纳，爱尔兰剧作家

如果是别人叫你做的，那就只是份工作。（卡尔文给哈比斯的忠告）

——比尔·瓦特森（Bill Watterson），美国漫画家，著有《卡尔文与哈比斯漫画集》（*Calvin and Hobbes*）

尿尿游戏

假如你在皇后日（Queen’s Day）假期期间来到阿姆斯特丹，你会看到满眼的橙色：人们穿着橙色的T恤，戴着橙色的帽子、假发，还有涂在身上的彩绘；老虎装扮的人满街都是；橙色气球和橙色旗帜，装点着整个城市；连广场上的喷泉，喷出来的都是橙色的水柱……这一切都是因为，橙色是荷兰皇室的代表色。在皇后日还有另外一个比较不雅观的传统，就是把尿洒在城里一条很有名的运河里。虽然整条街上到处都是临时的公共厕所，还是有很多人——对啦，主要是男人——坚持要往运河里“解放”自己。节日的庆祝活动总是有数以千计的群众参加，所以你可以想见这条运河闻起来会是什么味道。

阿姆斯特丹的水务管理部门想要改变这种陋习。2012年，在广告公司Achtung! 的协助之下，它们推出了一个叫作“全力释放”（Piss Off）的活动，把户外的公共厕所变成了一个个的游戏站，号称这是一个“要把尿尿变好玩的室内游戏”。

这场游戏是这样进行的。它们沿着阿姆斯特丹运河边，设置了一些色彩鲜艳的临时厕所。每一座临时厕所里都有4个隔间，每个隔间都连接到一个巨大的数字屏幕上，外面的人都可以看得见。在庆典中狂欢的游客，可以走进一个个隔间里，用他们小便的力量，让一个鸭子图案浮在屏幕的最上面。第一个让鸭子到达顶端的男人——或女人——就会得到屏幕上一个大大的“冠军”一闪一闪地为他/她庆祝。还有另外一个奖项，是给一天贡献了最多尿液的赢家——他/她会得到一笔水费账单的减免金额。

活动非常成功，一共有850人使用了这些临时厕所，一共收集了920公升的尿液。更重要的是，水务公司的清洁支出得以大大减少，而皇后日的庆祝群众也不用再忍受难闻的臭味。请观赏YouTube上的案例影片：www.youtube.com/watch?v= wvOh6fvIQPc。

这家公司成功影响了人们的行为，把一项日常活动变成了一场游戏。把尿尿变得好玩，其实这事并没有看起来那么难。如果你问问男生，有没有试过用自己的小便写名字，答案一定是“yes”。男生从小就喜欢用小便玩游戏。事实上，人，天生喜欢玩游戏。

用玩乐来影响消费者的行为，并不是什么新鲜事。你一定有过这样的经验：打开一瓶汽水，撕开瓶盖里面的软垫，看看自己有没有中奖。这些奖其实通常都很小——往往最多就是“再来一瓶”，但是也有机会碰碰运气，可能获得一个超级大奖。你会因此去买一瓶汽水来参加这个游戏，而与此同时，你也会在这个过程中形成对于这个品牌的正面联想。玩乐是一个影响行为的超强行动刺针。

在酒店里玩一场游戏

艺术酒店集团（The Art Series Hotel）在墨尔本拥有三家精品风格的酒店。三家酒店都以澳大利亚当代艺术家为名，并以他们的作品作为酒店主题。走进布莱克曼酒店（The Blackman），你会看见查尔斯·布莱克曼（Charles Blackman）“爱丽丝梦游仙境”系列画作里那些鲜明的人物造型与忧郁的脸庞；走进卡伦酒店（The Cullen），挥洒的则是“阿切博尔德奖”（Archibald Prize）赢家亚当·卡伦（Adam Cullen）大胆狂野的画风；三家酒店里最高端的一家是奥尔森酒店（The Olsen），呈现的则是约翰·奥尔森（John Olsen）醒目抽象的视野——三家酒店的入住率都相当不错，但只有一段时间除外——暑期时段。每年从12月中旬到1月澳大利亚网球公开赛之前这段时间，酒店总是要为过高的空房率伤脑筋。

酒店的营销经理莉兹·奥斯汀（Liz Austin）找到了赤裸传播，问我们有没有兴趣参加他们业务的比稿。他们希望能在夏季得到1000人次的入住、让网站浏览量增加一倍，同时为酒店创造更多的媒体曝光机会。在给我们的简报中，他们还提到打算推出一些优惠方案，包括住两晚打9折、住三晚打8折等，还有一些其他的套装优惠。我们有一星期的时间来准备我们的策略建议。

在过去10年间，我每个星期至少会住一个晚上的酒店，所以算得上经验丰富。虽然这是一个竞争激烈的行业，但酒店之间的差异其实小得让人意外。你预定好一个房间，到前台办理入住（一个永远搞不懂为什么要花这么长时间的程序），然后拿到一张房卡。除非你是查理·辛[注]（Charlie Sheen），否则你只是睡一觉、醒来、洗个澡，然后退房。或者像我常干的事，不退房直接离开。我一直不明白为什么一定要办理退房，反正酒店总能想办法确定你付过房费。

在我的经验里，当一个市场的品类步入成熟，竞争对手便只能开始互相抄袭。它们做一样的事，形成品类的“约定俗成”。过了一段时间，这些“约定俗成”便成了游戏规则，也不会有人提出质疑。从酒店行业的例子来看，多数就是用折扣来推销它们的房间，不然就是诉诸床铺有多么舒适，或是能让你好好放松休息。要再强化吸引力，它们会提供免费住宿或是免费早餐。我觉得是时候用不同方法解决酒店入住率的问题了。

在讨论策略的过程里，我们聊到了如何彻底扭转住酒店的那种既没人情味又制式化的糟糕体验。还有，人们住在酒店房间里，总是想得到他们付出的钱的最大价值。多数人，尤其是经常旅行的人，会把酒店提供的那些小瓶洗发水和清洁用品带回家。这可不是偷窃——你没为它们少付一分钱——但把它们塞进行李箱里，总是感觉挺爽的。而当你办理退房时，他们一定会问你有没有消费迷你吧里的食品，这有点像一场警察抓小偷的“游戏”。假如你吃了里面的东西，就是会有一种冲动想回答“没有”。于是，我们想要为住酒店的体验添加一点新价值，把住在艺术系列酒店，变成一件好玩的事情——而不只是提供一些优惠促销。想法肯定得围绕着艺术打转，这毋庸置疑。但我们要如何把艺术变成一场游戏？剩下的时间有限，对手又都很强。我们只好把这个问题抛向广告公司里的每一个人，请大家一起帮忙想，希望有人能想出一个好点子。

游戏的原理

斯图尔特·布朗博士（Dr. Stuart Brown）是一个很爱玩的人。事实上，他是美国全国玩乐协会（the National Institute for Play）的总监。斯图尔特认为，人类是“地球上最童心未泯的动物”——所以我们都喜欢玩。他说：“从体质人类学家（physical anthropologists）的角度，以

及许许多多研究得到的证实，我们是所有生物中，最有弹性也最具可塑性的一种。也因此，我们是最喜欢玩的生物。”（Brown & Vaughan, 2009）他在TED[注]上有一场精彩的演讲，深入讨论了这个概念，并号召人们要玩得更多。布朗博士相信，玩乐对于智力的发展，乃至一个人一生的幸福都非常重要。他还以乔布斯和理查德·布兰森爵士等成功人物对于玩乐的强烈执着来举例，证明玩乐与成功之间的紧密关联性（Brown & Vaughan, 2009）。

以玩乐作为影响行为的策略，其实由来已久。就想想一位想要引诱孩子吃东西的爸爸或妈妈，当孩子不肯吃的时候，他们会想办法把吃东西这件事变得好玩——叉子上的食物突然神奇地变成了一架飞机，正要飞向一座停机棚——孩子张大的嘴——于是孩子就愿意乖乖吃东西了。

玩乐，可以分为4种主要类型：

1. 物件的玩乐（object play）——也就是玩一件东西，就像玩玩具。把孩子盘里的土豆泥、肉和胡萝卜变成一只可爱的恐龙，这种就是物件玩乐的最简单例子。物件玩乐能够让我们学会运用权力，并产生对自己能够掌握事物的自信，帮助我们发现我们所具备的影响力，以及帮助我们了解能控制与不能控制什么。比方说，你有没有试过用手指转笔玩？

2. 身体的玩乐（body play）——这比较常用在人们拓展肢体能力的领域中，比如健康与运动等方面。这可以是小孩子用他们的手来做游戏，也可以是成人展开双臂，想看看究竟能把双臂拉开多长的距离。耐克的Nike+和阿迪达斯的miCoach，就是品牌协助人们把各种身体玩乐进一步游戏化的好例子。身体玩乐能帮助我们掌握自己的身体、健康以及生理上的最大可能性。

3. 角色转换的玩乐（transformational play）——这时候人会暂时把自己忘掉，通过想象或科技手段，摇身一变成为另一个人。可以是一个孩子想象自己是位超级球星，正在准备射门；也可以是一位成人正在进行角色扮演的训练，假装自己就是一个统领大局的企业家。这些想象的游戏，能够带给我们创造力并帮助我们打开心扉。在解决难题的时候，也是一种非常有用的工具。

4. 社交性玩乐（social play）——这通常是在一个安全、被稍微设计过的环境里与他人互动、竞争或者合作，以达成某个目标或创造某种成果的过程。比如一群孩子一起在沙坑里玩，或者一群朋友聚在一起打网球等。社交性玩乐教给我们的是与人合作以及竞争的价值，加上社交技巧和解决社交问题的能力。这也是广告人经常利用的一种策略。

如果说斯图尔特·布朗是现代玩乐学之父，那么珍·麦戈尼格尔（Jane McGonigal）就是“游戏化”（Gamification）之母。游戏化，指的是运用游戏的机制与结构，把一个情境变得好玩。世上多数的情境都可以被游戏化，于是能够带来更高的参与度。举例来说，让孩子沿着人行道往前走，他肯定觉得很无聊。但如果让他想象把走路变成游戏，故意去踩地砖上有裂缝的地方，就可能把走路变成一段旋律——“裂缝踩一脚，妈妈摔一跤”（此为童谣，原文为：Step on a crack, break your mother’s back.）。要你去买一条巧克力棒，这太稀松平常了。但如果巧克力的包装纸里头会告诉你，去哪一个秘密地点可以找到一条黄金巧克力棒，让你赢得一场竞赛，是不是就很不一样了？买一条巧克力棒就会变成一场游戏。游戏化能够把一件事情变得参与性更强、更有乐趣而且更有吸引力。最后的结果就是人们会更容易去做你想要他做的行为。

广告人为什么喜欢玩游戏

人类之所以喜欢游戏，来自我们大脑里的奖赏机制：多巴胺（Koepp et al.,1998）。当我们参与一项能够带来奖赏的活动时，大脑会兴奋起来，因为它期待获得奖励。就像我们在玩老虎机[注]的时候，没有人知道能得到多大的奖——可能很大也可能一无所获。我们也不会知道什么时候才会中奖——如果真有机会中的话。即便结果不可预测，但我们的大脑的反应却是根深蒂固的。这反应源自人类沿袭自渔猎时代，推动我们不断狩猎以获取食物的原始能力。心理学家把它称之为“多变性的正向增强”（variable positive reinforcement）。直至今天，也是这种力量在让我们永无止境地查看电子邮件以及微信朋友圈（下一件趣事什么时候出现？它会多有趣？继续盯着手机吧）。

而在广告领域，之所以经常玩游戏，还有另外一个原因，就是科技的力量。智能手机和社交媒体的普及，已经让全球庞大的人口都参与到游戏之中。广告会用各种脑筋急转弯或智力问题，在社交媒体上娱乐网民。技术则让品牌能够实时与人们产生互动，尤其通过社交媒体，让人们更深入到品牌的世界中。

广告人拥抱游戏，还能让他们创造与消费者双赢的局面。在过去的传统模式中，广告只会打扰人们的娱乐，例如把你正看得开心的综艺节目打断。而现在，游戏化能够把广告本身变得好玩。如图9–1所表达的，游戏化的广告让人们更愿意与品牌互动（这是广告人要的），而消费者则得到了玩游戏的机会（这是消费者要的）。游戏化让消费者在被营销动作影响的同时，也得到了一次玩乐的享受。

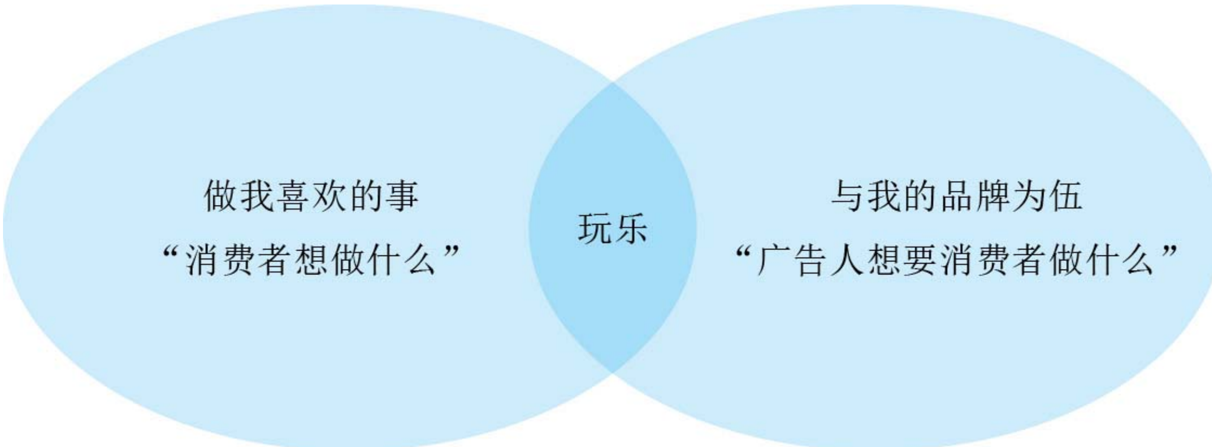


图9–1 游戏化让消费者把广告当享受的示意图

简而言之，玩乐是一种影响行为的有效策略，但要记得一个前提，就是你要能够掌握并操控消费者所处的环境。当一个妈妈把手中的食物变成要飞进孩子嘴里的飞机时，她能够掌控整个环境。不过话说回来，在创造一个游戏化环境时，真要完美掌控每一个变数，其实相当不容易。另外，当你要改变的行为比较复杂，或者需要持续给予引导时，运用游戏化的手段会更容易发挥效果。还有，如果需要发生的行为是需要一步一步渐进式积累的，玩乐也会是更容易见效的策略，比如减肥、减少暴力行为或是养成运动习惯等，都属于这类行为。而一次性的行为改变，比如让人去购买某品牌的冰激凌，就不属于此类。

一场犯罪游戏

花了一个星期，我们想到了一些很好玩的方案，能够好好回答艺术系列酒店给我们的简报。我们把三个想法非常简单地写在三张A4纸上，一张一个。去跟客户提案时，只有我和赤裸传播的一位策划人员爱莉亚。

怎样的游戏，能够让你想要预订酒店的房间？当你走进它们的奥尔森酒店大堂时，衬托着纯白地板与栗子色墙面，映入眼帘的是一幅约翰·奥尔森的巨大壁画，由明黄色的狂放笔触与许多红色与蓝色的斑点组成。这家酒店是艺术系列酒店中风格最严肃也最高端的一家，也是我们向酒店团队提案的地方。在穿过风格强烈的大堂之后，我们被带到莉兹那间小小的没有窗户的办公室。等到茶和咖啡全部上桌之后，我们开始进入正题。莉兹对我们花时间参与这次比稿表示感谢，然后客气地问我们带来哪些想法。

我开始谈道，我们需要一个能够刺激人们想要在艺术系列酒店订房的好想法。既然是艺术，不如我们来挖掘一下墨尔本历史上一些“雅贼”的故事——比如在1986年维多利亚国家美术馆发生的毕加索作品《哭泣的女人》失窃案。（顺带提一下这件事：这并不是一件纯粹的窃案，而是一个由“澳大利亚文化恐怖分子”策划的一个政治事件。他们威胁如果政府不增加艺术经费的调拨，就要把这幅名画毁掉。最后这幅画被匿名送回美术馆，而到今天仍然是件悬案。）这让我们想到，何不在人性的阴暗面里挖挖看？艺术、财富与阴谋之间可以创造出很有意思的冲突感。而当人们住进酒店时，他们都想要抛离原本的常规生活，干点不一样的事。他们偷偷带走那些小小的肥皂或洗发水，甚至有时候带走毛巾和浴衣。这些其实都在反映我们内心对打破常规、毁坏规矩和施展自己的阴暗面的深层欲望。司法心理学有一句很棒的谚语：“坏人做的是好人只敢梦想的事。”（Bad men do what good men dream.）（Simon, 2008）。你有没有想过为什么犯罪在人类社会始终如此猖獗？我相信多多少少是因为我们每一个人都有一点想犯罪的欲望。另外，犯罪与艺术之间常常会有一些颓废又迷人的联系，比如艺术品大盗、名作赝品以及“粉红豹[注]”（The Pink Panther）等的故事。

既然如此，下面这个想法你感觉如何？我们想要邀请人们来酒店过夜，然后把艺术品“偷走”。

在艺术系列酒店里的每一间房，都放置了昂贵的艺术品，这个想法自然把莉兹给吓了一跳。我向她解释，这场“游戏”只会锁定一件专门为了这个活动采购的艺术作品。我们心中属意的作品是班克西[注]（Banksy）的画作。这是一位以讽刺风格见长的街头艺术家，在世界各地的各种墙面上都能找到他独特拓印风格的涂鸦作品。在2003年，班克西跑到墨尔本，然后偷偷地在墙上留下了一些喷绘图案，像是一只在跳伞的老鼠和《小小潜水者》（*Little Diver*）——一个头戴老式深海潜水头盔的小人物。而我们想买的作品叫《没有球的游戏》（*No Ball Games*）。这幅作品与盗窃息息相关，因为在伦敦的托特纳姆格林（Tottenham Green）一家商店外墙的原始画作，就是被人用切割机给偷走的。

在我们的规划中，有兴趣的人必须在12月15日到1月15日之间，在任一家艺术系列酒店预定一个房间。在入住期间，他们可以在酒店里搜寻班克西的这幅《没有球的游戏》。画作会在三家酒店之间移动，以便带动每一家酒店的预定，也为了加强那种猫捉老鼠的刺激感。如果有人找到画作，并且能够从酒店把它偷走而不被发现，他就可以保留这幅画作。但如果被逮着了，就得把它挂回墙上，等待下一个人去偷。

我们的客户非常喜欢这个创意。我们还提了另外两个想法——但我已经想不起来是什么内容了。在会议尾声，我告诉他们我们最喜欢的想法是“偷走班克西”。其实我还多透漏了一些真相，承认另外两个想法其实只是用来陪榜的。我们觉得最棒的点子，也是唯一一个能达到他们所期望目标的想法，就是“偷走班克西”。

第二天，莉兹打电话给我们：“我们跟我们的执行长都爱死了这个创意。我们决定要执行这个创意。接下来怎么做？”

为道路安全和赚钱而玩

在广告圈“玩”得最有创意的其中一个案例，是2009年德国大众汽车推出在部分车型上采用的蓝驱(注)（Blue Motion）环保科技时。为了推广这些车款，大众汽车的广告公司——斯德哥尔摩的DDB广告，认为这些营销活动应该要与玩乐联系在一起。我在第一章提到过这个案例中，把出地铁站的楼梯变成一座巨大钢琴琴键的故事。这个钢琴楼梯的创意后来延伸成为一个全球的创意竞赛活动，征求对于最平常的问题的最好玩解决方案，这个活动主题叫作“好玩理论”（the Fun Theroy）。

最后获胜者是来自美国旧金山的凯文·理察森（Kevin Richardson），他正好也是一名尼克儿童频道（Nickelodeon）的游戏部门制作人。他的创意叫作“测速照相彩票”（Speed Camera Lottery）。在DDB制作的介绍影片中，凯文做了这样的说明：“测速照相彩票有两种功能：第一，它会把超速的车拍下来，给司机罚单，这些罚款集中在一个奖金池里。如果你很守规矩没超速，你一样会被拍下来，就可以加入彩票的抽奖，有机会把那些违规的人的罚金变成你的奖金。”（这个游戏的案例影片请参考这里：www.youtube.com/watch?v=iynzHWwJXaA）凯文抛出了这个问题：我们有没有办法让人们因为好玩而循规蹈矩？“我确实相信玩乐可以改变人类的行为，看到我的这个构想从一个参加比赛的简单想法，最后真的可能成为现实，这让我觉得非常激动。”

不到一年，他的创意在瑞典首都斯德哥尔摩开始了实验。实验人员在一所学校外面限速为时速30公里的道路上装上了一部测速相机。通过路段时遵守限速的驾驶人，就会收到一张彩票。彩票要赢取的奖金，正来自那些超速驾驶被罚的罚金。三天之内，一共有24 857辆车在相机前经过。在进行实验之前，通过这里的平均车速是时速32公

里，实验期间则降到了时速25公里，也就是下降了22%。遵守速限可能带来的奖金，确实影响了驾驶人的行为。

那么另一方面，玩乐能不能鼓励人们省钱呢？87岁的比莉·琼·史密斯身穿白色运动衫和红色外套，胸前捧着一张超大的支票，开心地笑着。支票上有她的名字，上面的金额是10万美元，旁边有一群人围着她微笑鼓掌。她是怎么得到这张支票的？比莉是一家日间照护中心的退休主管，赢得这笔钱，只因为她在信用合作社（credit union）开了一个储蓄账户。

比莉·琼·史密斯参加的是美国的一项有奖储蓄（Prize-Linked Savings, PLS）实验，旨在鼓励人们多进行储蓄。这项计划鼓励人们不要再买彩票，而是把钱存进储蓄账户中，虽然利息低于其他金融机构，但是有赢得一笔现金大奖的机会。所以这也被称为“零损失彩票”。每存入25美元，就能得到一次月度抽奖机会，或者也可以选择一年才抽一次的超级大奖。在密歇根州和内布拉斯加州，三年多的时间里，新增了差不多25 000个储蓄账户，总存款金额达到4 100万美元。这个创意让人们觉得存款不再是一种牺牲，而变成了一场令人兴奋的游戏。

把游戏玩起来

在艺术系列酒店确定了那个挖掘人性阴暗面的游戏想法之后，我们开始准备活动需要的画作。首先，我们找到了班克西的作品经纪，一家叫“虫害防治”（Pest Control）的公司。我们买了两幅作品：一幅花了16 000美元，是《没有球的游戏》的再制版；另一幅叫《低俗小说》，价值4 000美元。准备第二幅画作，是为万一第一幅作品在游戏一开始就被偷走了而准备的备案。在宣传方面，莉兹了解这个活动需要让人们立刻采取行动，只是制造一些公关报道是不够的——需要的

是推动人们积极参与这个游戏，以立刻带动业绩。所以我们采用的还是广告，向所有潜在的雅贼们发出了这样的邀请：“一晚住宿，一次偷走名作的机会。”《没有球的游戏》一开始先悬挂在布莱克曼酒店里，接着就会在三家酒店中随时移动。从它挂上墙的那一刻起，游戏就开始了。

在第一个晚上，就有好几组人打算去偷《没有球的游戏》。有些人假扮成酒店的工作人员，还有人谎称房里的电视或其他设备坏掉了，想要分散酒店员工的注意力，让同伙能在调虎离山之时伺机而盗。很多主意都很有创意，整个游戏也在酒店里创造了一个欢乐与好玩的氛围，在住客与酒店人员之间形成了很多趣事与聊天话题。到了第四天，有人走进酒店，告诉酒店员工她们是赤裸传播的工作人员，要把画作移到下一家酒店去。但这位女士根本不是我们的员工，于是《没有球的游戏》就这么给偷走了！成功盗走画作的是两位“女贼”——梅根和莫拉。后来梅根告诉大家她们是如何做到的（Mumbrella创意奖，2011）：

> 我们在领英（LinkedIn）、推特、脸书和谷歌上到处搜，寻找我们可以假扮的工作人员身份。直到半夜，我们一直在练习各种情境的角色扮演，要练到有办法蒙蔽酒店充满戒心的工作人员，又能表现得毫无破绽。第二天一早，莫拉伪装成负责这个活动的赤裸传播公司的公关主管，走向酒店前台，梅根则打电话给前台，全力圆好这个故事。接下来的20分钟是一场攻防战，大堂经理罗伯逼问了我们一个又一个问题，莫拉照着前一晚的练习，见招拆招，最后罗伯终于被我们骗过去了。

我们真没想到作品会这么快就被偷走（事实上，我们本来很有自信以为没人能偷走它），还好我们有准备。这时候第二幅（便宜得多的）班克西作品就能派上用场了。这幅新挂上墙的画作《低俗小说》，画的是温森特·维加（Vincent Vega）和朱洛斯·维尼菲尔德

（Jules Winnfield）这两个《低俗小说》这部电影里的人物（分别由约翰·特拉沃尔塔和塞缪尔·杰克逊扮演），他们手里握着香蕉而非原本电影里的手枪。游戏的第二回合就此展开。各种想方设法偷走画作的尝试继续不断出现——甚至连网球冠军塞雷娜·威廉姆斯（Serena Williams）也来参与（她刚好在酒店住了一晚，在推特上说她也要去偷那幅画）。直到最后，《低俗小说》依然安稳地挂在墙上，最后我们把它捐给了防止犯罪机构（Crime Stoppers）。

活动期间，一共订出去1 500间酒店房间，比原本设定的目标高出50%，酒店官网的浏览量增加了112%。活动得到了61个国家和地区的各种新闻媒体与博客的报道，创造了等同于210万美元的公关价值（Ferrier, Houltham & Hasan, 2012）。这个创意之所以成功，因为它很容易参与、很容易被分享，并且允许人们去干一件平时不能干的事——做贼。这个活动的成功还有许多后续效应。最近莉兹告诉我，"'偷走班克西'不但拉开了我们与竞争对手间的距离，更让我们跃上了世界舞台，跻身于酷酒店中的一员，成为一家敢于冒险的酒店。但更重要的是，这个创意回归了我们的品牌核心价值，一切都为艺术体验而生。我们的品牌定位因此而再次得到强化。"

在2012年，全球只有9个广告案例同时获得国际两大广告奖的最高肯定——代表创意的戛纳创意节金狮奖与代表有效性的艾菲奖金奖。"偷走班克西"正是这9个案例中的一个。请在YouTube上欣赏我们的案例介绍影片：www.youtube.com/watch? v=w08TVILY2LM。

你以为家务不可能好玩?

你有没有办法把家里的家务活变成游戏，来让家人比较愿意参与？何不为各种清洁工作创造一个积分系统？比方说，收拾好洗碗机里的碗计10分、帮整个家吸尘计50分、把洗好的衣服叠好计30分——

当工作完成，你就可以看电视了。如果有人没做好自己的工作，就要扣分惩罚；但如果你代替别人做好了工作，就能得到额外的奖励分数。没完成工作的人，还要做些丢脸的事作为惩罚，比如必须把很丑的照片上传到社交媒体上之类。家中每一个人的成绩，可以做成一张记录表贴在冰箱上，每一位家人都有一个专属的颜色，各人表现一目了然。事实上，有人已经把这些都为你准备好了：你可以参加一个网上社群并一起玩这个“家务大战”（网址：www.chorewars.com）。

零售业能不能游戏化?

游戏化能不能增加一家咖啡馆的客源？一个人选择去哪儿买咖啡，一般与习惯和口味相关。一些奖励机制，比如第10杯咖啡免费等，每一家都在做，所以也算不上差异。有一个办法是把规则改成第12杯免费，但每一张首次消费的新积分卡上面已经盖好了3个章。这会从一开始就让消费者走在“忠诚计划”的前进道路上，而且让他们愿意回来再消费以完成积分的动机提高。而且，当消费者积分即将接近可以兑换免费咖啡的时候，他们的购买频率还会提升（Kivetz, Urminsky & Zheng, 2006）。

墨尔本的凯瑞凯瑞咖啡馆（KereKere Café）玩得更凶。客人点了一杯咖啡后会拿到一张扑克牌，等你要付钱的时候，可以选择把扑克牌投进4个玻璃罐中的一个，每个玻璃罐代表的各是一个慈善项目。你购买咖啡所付款项中的一定比例，就会投向你所选择的那个慈善项目。咖啡馆的老板是一个很可爱的家伙，叫詹姆士·莫菲（James Murphy，他是一位创业者同时也是一位正式的社会工作者）。詹姆士身材高大，长得很帅，对于如何把消费主义变得更好玩也更公平，他永远都有令人拍案叫绝的鬼点子。有一次我遇到他，他正在把许多菠萝和火腿搬上车。“这些是我们咖啡馆办的篮球赛的奖品。”他告诉

我。詹姆士一直致力于创造游戏化的生意模式，能够让参与的各方都得到好处。他说：“为什么总是老板当赢家？为什么不能让大家都赢？”前面这个简单的慈善游戏，的确创造了消费者的忠诚度，也能够间接提高咖啡的购买次数。顺带一提，当我跟他聊完要道别的时候，他提到他的下一个计划是“回馈汤厨”（reserve soup kitchen），雇用的员工将全是无家可归的人，由他们为普通市民准备热腾腾的汤。

我自己曾经提出的最棒创意之一（基于我自己有限的浅见），是为一个我服务多年的零售业客户准备的方案，但最终没被采纳。这个客户比较习惯于非常传统的广告式营销，经常搞“买一送一”类型的促销活动［“买一送一”（buy one, get one free）在广告圈有一个专有名词叫“BOGOF”，读起来像是“bog off”——就是滚蛋的意思，总是让我觉得很好笑］。我当时建议客户把他们的下一个“买一送一”促销，变成一个“分享游戏”（The Game of Giving）。创意非常简单：当消费者买了一样东西，他们可以免费选择另一件等值的商品，或者决定不要这额外的商品，但转换为等值的金钱作为慈善捐款。我们相信这个想法能够提高消费者的参与度，并且带来媒体的关注，同时我相信这个游戏会提高客人回店消费的频率。可惜这个想法最后胎死腹中。营销总监喜欢，但是执行长有所疑虑。有时候要让人们尝试新事物是挺困难的——人性本来就抗拒改变，这有时候让人很伤心。

罗里·苏瑟兰（本书中的“圈内人”之一）曾经说过，广告的工作“就是把新鲜的事物变熟悉，还有把熟悉的事物变新鲜”。到目前为止，将零售业游戏化还是一个比较少见的尝试。不过，随着企业对数据的掌控力越来越强，而科技公司也在不断为零售业创造更强大的基础架构，我相信游戏化将是零售行业的下一个发展前沿。我们将会看到各种不同的定价模式，让零售环境的玩乐化变得越来越常见。

游戏也能创造一个更美好的世界？

包括我在内的广告人，对于游戏化的技术都抱有非常高的兴致，因为这有助于增加消费者的购买意愿。而另一方面，有些人在当中看到了巨大的潜力，认为游戏化也能用来解决世界上一些最具挑战性的难题。珍·麦戈尼格尔（2011）就一直在主张，我们应该好好利用游戏化的力量，来解决世界上存在的许多大问题。她要我们想象一下，那么多的集体智慧与精力全都被用于毫无意义的游戏任务，比如魔兽世界等游戏；如果这些力量是被应用在真实世界的问题上，会带来怎样的结果?

麦戈尼格尔与世界银行合作，创造了一个游戏叫作“唤醒”（EVOKE）。游戏号召线上玩家来为2020年可能在非洲发生的一些预设问题一起寻找解决方案。玩家必须通过上传博文、视频与照片，才能完成每一个任务。如果玩家能够带动其他玩家的加入，他会获得额外的积分以及更长的游戏时间。这场游戏在2012年开放了10周的时间，共有150个国家和地区的20 000名玩家注册参加。在游戏过程中，玩家们一共提交了23 500个帖子、4 700张照片以及1 500段视频，游戏的浏览人数达到178 000人次。有意思的是，游戏中产生的许多点子，后来真的得到了落实的可能性：

- 有10个点子得到了经费资助。
- 有22个项目找到了协助未来发展的指导导师。
- 有15个项目被邀请参加2010年9月的EVOKE高峰会。

你可以欣赏一下这个游戏的宣传片：http://vimeo.com/ 9094186。

2004年，美国有一群很有社会理想的“游戏创造者”创立了一家非营利公司，叫作“变革游戏”（Games for Change）。这家公司要“引导具有社会冲击力游戏的创造与普及，使之成为推动人道主义与智识教

育的关键工具”（见www.gamesforchange.com）。在这个社群中已经产出了一些想法，包括：

• 你想减肥吗？你可以参加“僵尸！快跑！”（Zombies , Run！）你只要一边运动一边逃离僵尸的追逐，就能达到减肥的目的。

• 想要捐自行车给发展中国家？玩玩看“拍档飞轮”（Side Kick Cycle）吧。

• 想要了解你的身体是如何运作的？快进入“弗雷德密码：逃生模式”（Code Fred: Survival Mode），帮助弗雷德逃离森林中的恐怖之夜。

• 或者玩玩“最佳修正案”（The Best Amendment），你得要在这个关于枪枝管制的游戏中，清楚分辨谁是“拿着枪的好人”与“拿着枪的坏人”。

……

还有一个很棒的项目，是利用游戏化的强大力量，协助进行疟疾的检测。要在显微镜下对着血液样本辨识疟疾，即使是专家也要花差不多30分钟的时间。首先，你要在样本中找到疟原虫；接着，你要计算出现在样本中的疟原虫的数量，疟原虫的数量越多，传染力就越大。西班牙马德里理工大学的米格尔·路恩格·欧洛兹博士（Dr. Migual Luengo-Oroz）想到了一个主意，请线上游戏玩家一起来帮忙进行疟疾检测（Luengo-Oroz, Arranz & Frean, 2012），于是他设计了一个叫作“锁定疟疾”（MalariaSpot）的游戏。在他的实验中，志愿参与的线上玩家必须在电脑屏幕所显示的血液样本中找到并数清楚疟原虫的数量。游戏一开始，随着音乐响起，屏幕会展示给你看，疟原虫长得什么模样；接着游戏会要你“点击疟原虫”，屏幕会变成粉红色，你会看到上面有许多花花的斑点；当你正确找到了疟原虫，一张看起来很讨

厌的灰色卡通面孔就会出现；如果你不小心点击了其他东西，一个红色的大叉就会跳出来……在你努力找寻疟原虫的时候，屏幕左上角有一个沙漏一直在倒计时，你的得分则会显示在屏幕的右上角。这游戏其实挺容易让人上瘾，你也可以把你的成绩跟其他玩家互相比较（请参考www.malariaspot.com/game）。

实验进行了一个月之后，来自95个国家和地区的匿名玩家，一共玩了12 000场游戏，米格尔博士在测试样本上收集了超过270 000次的点击数据。当把这些非医学专业玩家所玩的22个游戏资料整合在一起时，他发现疟原虫计算的准确率高达99%。所以，当防治疟疾也能变成一场游戏的时候，人们就会有了参与的行动。

重点回顾

玩乐是人类的天性。玩乐最适合用来影响有程度区分的渐进式行为改变（相对于一次性的行为改变而言），但必须要在你能够完全掌握所处环境的时候，才能够有效影响行为。游戏化是一种围绕玩乐来设计规则与架构的艺术，能够把玩乐变成一场游戏。今天有了智能手机和社交媒体等科技，让一切变得更容易做到了。当你把一件事变成一个游戏，就能把它变好玩并且成为一种乐趣。阿姆斯特丹水务公司放弃那些写着“不要在此小便”的牌子，转而把厕所变成了一座游戏场。想要达成你的目的，需要的是对人类行为的洞察。想要吸引更多顾客的信用合作社，把开设储蓄账户这件最平凡无奇的事，变成了可能赢得大奖的惊喜机会。它们抓到了一个重点：一个赢钱的机会比一个存钱的机会要激动人心得多。如果你鼓励人们自愿协助进行疟疾血液样本的筛检，我怀疑没多少人会有兴趣。但把找到疟原虫变成一个可以赢取分数还要与其他人比拼的游戏，就完全是另外一件事了。相同的道理，从酒店偷走艺术作品的游戏，也能成功提高酒店的订房率。通过把鞭子变成胡萝卜，游戏化把消费者的行为改变了。

圈内人：
法里斯·雅各布

我们为什么如此这般行事?

我们永远在纠结的最大问题之一，就是究竟是什么在驱动人类的行为。身为营销人，我们不但要了解它，还要影响它。

行为并不与信念紧密关联。我们知道这一点，但是很难接受它，因为这与我们自认为的真实体验相抵触。看起来，我们总是做好决定然后才行动，但越来越多的研究发现，意识本身可能只是一种附带现象，真正的决策其实存在认知的门槛之外。

当然，这不能简单地用非此即彼来划分。你的身体、心灵、外在刺激和前因后果，是在一个已知宇宙中最复杂的多元系统里交互运作，才产生最后的行为，而情感则是合理化这一切的润滑剂。在这些系统里，所有元素之间如何交互，就是关键。

我们知道多少?

我们至少已经知道这些：行为其实就像水，会沿着阻碍最少的路径前进，尽可能依循预设的系统流动。人类的预设行为都倾向于互相模仿与互惠。我们的思维捷径，往往引导我们做出并不理想的经济决策，但是是在可被预测的范围内。行为是一个神秘的谜团，但是我们对它越来越了解。询问某人为什么做了某件事，只能作为一种有用的治疗方法，但无助于研究、预测和解释。行为并不以线性方式聚合，因为在互动之中，会随时创造突然发生的行为。群众的行为不等同于人的行为，而市场的行为更不等同于消费者焦点座谈会。

克莱·舍基（Clay Shirky）曾说，“行为是被机会筛选过的动机”，这让我们成了人类行为的侦探。即将到来的巨大革命，来自解码影响行为的方式，并与人们携手，创造积极正面的行为循环。人们恐惧也抗拒受人影响，却不知道其实周围一切都在影响他们的行为。如果我们能够揭露他们受到所有事物的影响这个事实，我们就能帮助人们懂得如何帮助自己。

法里斯·雅各布是我在赤裸传播认识的一位好朋友。法里斯后来加入了MDC广告集团（Advertising Holding Group, MDC），担任创新与技术执行长，也成为一位世界级的思想家与演说家。法里斯经常在世界各地巡回演讲，并为他的客户提供各种精彩的创意。

---

1. 查理·辛，美国影视明星。——编者注

2. 假如你还不知道TED是什么——TED专门邀请“世界上最引人入胜的思想家与行动家跟大家谈谈他们的人生（用最多不超过18分钟的时间）”。请参见www.ted.com。虽然斯图尔特本身看起来没那么好玩，但请一定要把他的演说看到最后（网址：www.youtube.com/watch?v=HHwXlcHcTHc）。

3. 我曾经有个老虎机的客户，他们一直想要创造效益更好的老虎机。老虎机的生产商对于怎样的老虎机有市场，已经掌握了一些原则（后面的章节会提到更多的细节）；但究竟哪一种机器会成功而哪些类型又不会，其实他们仍然所知有限。我很惊讶地发现，以他们所拥有的资源与财力，每当他们要推出一款新机器时，他们却不知道它是不是会带来好效益。每当我们开始了解人类行为的某些部分时，有一点永远不能忘记：我们仍然一无所知的领域，还有很多很多。游戏化不是件容易的事——如果有人把他在这领域能做到的事说得天花乱坠，你可要当心。

4. “粉红豹”，国际犯罪团伙，以抢劫名贵手表、珠宝和首饰等犯罪行为为世人所知。——编者注

5. 班克西，伦敦最有名的涂鸦艺术家，常在英国各地的美术馆用掉包的形式将世界名作换为自己的仿作，时常引起媒体轰动。班克西被称为“世界上最有才气的街头艺术家”。——编者注

6. 蓝驱，一种旨在降低汽车的油耗及排放和以企业整体发展的可持续性为目标的技术。——编者注

第十章
实用性（utility）：承诺不再落空

广告就是神奇面包（Wonder Bread）的神奇之处。

——杰夫·理查德兹（Jef I. Richards），美国广告演说家

最好的广告就是一件好产品。

——艾伦·迈耶（Alan H. Meyer），美国广告人

体育迷

1985年，西岸鹰队（West Coast Eagles）得到了进入澳大利亚足球联盟赛（Australian Football League, AFL）的资格。这对大多数人来说可能无关痛痒，但对于一个在西澳大利亚珀斯长大、对澳制足球充满狂热的男孩而言，这可是一件超级令人兴奋的大事。西岸鹰队的家乡正是珀斯。我还记得一早起床在《西澳大利亚人报》（*the Western Australian*）上读到这条新闻时，我发疯似地喊叫，叫我爸妈起床来看这则新闻。挺傻的，我知道。

直到7年之后，西岸鹰队终于赢得他们的第一次AFL超级联赛，这又是我记忆中的一个特别的日子。我还记得，在他们打了胜仗之后，我跟一个朋友一起走在珀斯的斯特林大道上，想要找家酒吧好好庆祝一下。可惜的是，我们找不到任何一个球迷聚集的地方，所以只好在路上徘徊，有点失落地开我们自己的小派对。这是一个莫名其妙的经

验：我因为支持的球队赢了而兴高采烈，却因为没办法跟其他球迷一起庆祝而失望透顶。我知道那些人一定正在狂欢——但我就是找不到他们在哪儿。

时间快速推进到2013年。这一年，运动品牌巨人阿迪达斯是AFL霍桑足球俱乐部（Hawthorn Football Club）的官方球衣赞助商。阿迪达斯要我们想出一些好创意，能够展现它对于霍桑队的大力支持。而霍桑队这边，则要求这个创意必须是数字化的形式。霍桑本身是数一数二的球队，它们希望与球队相关的创意也必须足够时髦与新颖——没有任何其他球队玩过。

每当接到客户的简报后，所有代理商都会启动一个“挖掘洞察”的过程；也就是努力寻找能够为创意的发展指出一条正确方向，并能完美解决客户问题的有趣“洞察”或“发现”。当我们走进这个挖掘过程，一开始我们就发现，塔斯马尼亚州[注]是霍桑队的主要赞助者之一。这对于霍桑的球迷而言，影响可不小，因为这代表霍桑队每年有好几场球赛必须发生在这个岛州上。我们在想有多少霍桑队球迷会不远千里南下看球，而他们之间要如何联系等问题。他们会住在哪里？比赛前他们会做什么？比赛的时候他们会坐在哪个位置？而比赛结束，他们又会做什么？除此之外，我们也发现有很多霍桑队球迷住在塔斯马尼亚。那么当这些球迷去墨尔本观战时，他们又如何知道该去哪儿以及可以做什么？

我们发现的确有一群维多利亚州的球迷会在塔斯马尼亚会合后再一起去看球，但还有许许多多球迷并没有被联系在一起。这些人会在最后一刻才跑到塔斯马尼亚，希望在当地能遇到其他同队球迷。这让我回忆起我们孤单地走在1991年的斯特林大道上，寻找可以庆祝西岸鹰队胜利的酒吧的那个悲惨故事。于是我们有了这个想法：回馈球迷的其中一个方式，就是帮助他们在外地观战时能够找到彼此。

实用性的效果

巴登是这样说的（Barden, 2013）：“一个品牌与消费者的某个特定目标越有相关性，消费者就会对它的好处有越高的预期；对好处的预期越高，他们感受到的价值就会越大；感受到的价值越大，他们就愿意支付更多的钱，或者愿意花更多的力气去得到这个品牌。”也就是说，营销人员必须真正了解消费者的目标是什么，才知道如何传递价值。想象一下，你正觉得非常口渴，但是身上穿着一套高级西装，因为你正准备要去面试一个新工作。你在你面试地点楼下的一家咖啡馆停下了脚步，打算买一盒牛奶来解渴。你发现只有两个选择：A产品的包装可以打开一个大开口（所以你可以喝得很快），而B产品罐身上附了一支吸管，顶上有一个吸管容易穿透的小孔。在这个状况之下，你的目标是要能够喝到牛奶，但又不能把牛奶洒得满身都是。那么，你会选择哪一罐？当然是B——而且我相信你一定愿意为它多付点钱，因为它明显更能达成你的目标。附加的吸管所带来的实用性，方便你可以喝到牛奶但不用担心会沾到西装上，因此这产品对你而言变得更有价值了。我们可以用下面这个公式来表达这个概念：

价值＝达成我的目标的能力/价格

（Value = Ability to meet my goal/ Price）

如果实用性能够把品牌或产品变得更能满足消费者的目标，消费者就会觉得它们更有价值，去购买它们的动机也会提高，行为改变的可能性就变得更大。关于实用性的一个最棒的例子就是耐克的运动手环FuelBand。这个看起来非常酷的手环，能够追踪与计算手环用户所消耗的能量——这也是新近流行的“自我量化”[注]运动的一个代表。如果我们退一步看，其实耐克品牌一直在为它的消费者达成的目标是：“我要通过参与运动，获得一种赢的感觉。”而耐克运动手环FuelBand能够帮助消费者向目标再迈进一步。这个额外增加的实用

性，能够帮助消费者追踪消耗的热量、评估他们的运动量，从而为消费者创造更多的价值。这不仅仅是耐克又出了一款新产品而已，而是一个为耐克品牌增加价值的方式。有越多的价值被注入品牌（让品牌对消费者而言越来越有价值），品牌就变得越强大。因此，广告人已经开始把过去投在“广告”上的钱，转而用于为消费者提供实用性，以帮助他们实现目标。

把面包从神奇变实用?

实用性，正在成为广告的一种新手段，让我用这个1921年在北美创立的面包老品牌——神奇面包——来解释给你听。神奇面包是第一个推出切片面包的品牌，也造就了这句俗语：“有切片面包以来（有史以来）最好的东西。”（The best thing since sliced bread.）这个面包品牌在历史上经历了许多大事件，比如20世纪40年代由政府资助的“营养提升计划”，在面包里加入了维生素与矿物质。但事实上，造就神奇面包历史性成功的关键，来自它的广告。正如密歇根州立大学广告系讲师杰夫·理查德兹所言，“广告就是神奇面包的神奇之处”。

我们举三个神奇面包的著名广告案例。第一个是20世纪50年代的作品，广告里展示的是品牌向一个小男孩介绍神奇面包的多种神奇营养成分，让小男孩惊喜万分的情节。这条广告片（TVC）长达1分钟（在那个年代，电视广告往往长达1分钟或更长，因为当时媒介费用相对低廉，下面是YouTube的影片链接：www.youtube.com/watch?v=GEfWShkO4Ac）。下一条广告则播出于2006年。这时候神奇面包的宣传已经从纯粹的广告，演进到创造“品牌化内容”（branded content）的阶段。它植入了威尔·费里尔（Will Ferrell）主演的热门大片《塔拉迪加之夜：瑞奇·鲍比的民谣》（*Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby*）。在电影中，瑞奇·鲍比的赛车（Nascar）和赛车服上

面印满了神奇面包的名字与颜色（www.youtube.com/watch?v=vIxSSbjzlk8）。最后一个是2013年的例子，一辆由纳斯卡（Nascar）赛车车手柯特·布什（Kurt Busch）驾驶的真实赛车成了神奇面包的“品牌车”。在原本拥有神奇面包的企业破产之后，神奇面包品牌的新东家“花朵食品”（Flowers Foods），为了向当年风靡一时的《塔拉迪加之夜：瑞奇·鲍比的民谣》致敬，不但赞助了纳斯卡赛车车队，还实现了当年电影中赛车的真实复刻版（www.youtube.com/watch?v=9TCuJ2hQcRo）。

我们可以从这三段影片里，看到神奇面包在传播创新上的持续沿革——从传统电视广告到品牌化内容，再到后现代调调的赞助活动——而这三种广告形式，在做的都是树立形象的工作。三个影片都是通过又酷又具引领性的形象，尝试持续塑造神奇面包的“神奇”。广告，就是包裹在面包外面的光环，足以把一条平凡的白面包，变成“神奇”面包。广告的长处，正在于创造一个吸引人的形象，来为产品加持。在这个例子里，广告创造了产品的“神奇”，也就是被消费者认知的价值，而这是看不见、摸不着的无形价值。

广告以及它所创造的形象，也只能到此为止。关键是产品本身必须能够达成并满足消费者的需求。如果消费者说：“等等，也许神奇面包没那么棒，我想要更健康的选择。”在这个点上，广告能做什么？只是继续树立动人的形象并不能解决问题。这时候要改变的是产品本身，而这也是神奇面包的制造商决定做的事——推出全谷物与全麦的神奇面包。

但我们来想象一下广告可能面对的难题。产品销售不佳，但制造者无法调整或改变产品，这种情况其实非常普遍。那么，你如何才能说服消费者购买这个产品？解决方案，就是把产品变得在消费者眼中更有价值。这时，你可以设法为产品赋予“实用性”。

营销顾问弗雷德·普法夫和阿尔特·卡农（Fred Pfaff & Art Cannon, 2013）在广告行业刊物《广告时代》上曾撰文指出，广告应该要从纯粹的形象建立，前进到实用性的建立：

> 广告巨头们一向将品牌的事业建立在情感层面上，但在一个人人以行动为先的时代里，这显然是不够的。营销不能再仅仅是传递你的理念，而是要创造一些机制，让人们能够在日常生活中感受你的价值，从而让他们走进你的品牌。因此，表达观点只是品牌工作的开始，还需要加上一系列的技术手段来让你的承诺成为现实。

只是告诉人们你的产品有多棒，有时候是不够的。这时候你需要为产品增加价值——实用性。

比如在神奇面包的例子里，也许你可以考虑随包附赠一个午餐盒——品牌形象与产品并没有改变，但是加上了实用性。或者，你也可以在包装里附上一支木制奶油刀（在北欧很流行），人们用起来就能更方便。也许，你可以创建一个手机应用程序，可以提供消费者关于面包优于其他食品的营养价值信息。再也许，这个App给你的是用面包料理三明治的“神奇”菜谱。其实因为移动设备的普及，营销能够创造的实用性，已超过过去所有的想象。

用现成材料创造新价值

如果我们同意这个算式：价值=达成我的目标的能力/价格，那么对于营销人员的终极目标，就是以不增加成本为前提，做好这个算数题。品牌越能够以不增加自身成本的方式（或是不提高售价的方式）带给消费者更多价值，品牌就能够变得越有吸引力。前面介绍过，2013年我们基于艺术系列酒店能够运用的既有条件，创造了额外的新

价值。在这个大获成功的“偷走班克西”活动（详见第九章）之后，我们又接到一个任务，需要再找到一个刺激人们订房的方法，尤其是针对夏季这个住房淡季。我们想要给顾客带来一些新价值，不过酒店能给的预算十分有限。因此我们转而着眼于酒店已经有的东西——他们的既有资产。以酒店这个行当来说，其实最大的资产就是没人住的空房间。我们究竟能够创造怎样的价值，既不会把品牌变得廉价，而又能让它赚更多钱呢?

最后创造的解决方案，叫作“延时退房”（Overstay Checkout）。做法就是，除非酒店住客所住的房间已经被下一位客人预定了，否则他们可以免费继续住下去。在第二天早上，住客可以打电话到前台，询问能否延时退房。如果接下来房间并没有被预订，他们就能免费再住一晚。到了再下一天早上，他们又可以继续再询问前台。有些客人在酒店免费多住了超过一个星期的时间。消费者对于能够免费过夜当然高兴，而对酒店而言，其实也没有增加什么成本，因为反正房间空着也是空着。

这个方案带给消费者的实用性显而易见，而酒店一样获益。订房率提高了，因为客人都想得到免费住更久的机会。更多顾客入住，他们也在酒店的酒吧与餐厅产生了更多的消费。这个创意也带来了许多正面的公关报道（约价值150万元美元）以及社交媒体上的扩散。活动的结果，酒店的订房率比预定目标还高出了55%。现在酒店已经形成一个固定机制，能够根据营业状况弹性启动或停止延时退房。这个项目后来赢得了一座戛纳银狮奖（创意类）和一座艾菲金奖（有效性类）。除此之外，还获得世界广告研究中心（World Advertising Research Centre, WARC）颁发的“2013年全球最具创意活动”奖项，以及1万美元的奖金。这个方案在有效性上能够获得广泛肯定，主要在于我们找到方法将酒店已有的现成资产（酒店空房间），转换成为带给消费者的额外价值。案例影片请见这里：www.youtube.com/watch?v=nkLY3GOU0tc。

实用性提高行为动机

法国奥美广告从它的客户IBM（国际商业机器公司）那儿，接到了这样一个工作指令，看看如果是你，你会如何处理。IBM告诉奥美，它接下来要做到好几件事。首先，他们要用广告来传达“智慧城市”（Smarter Cities）这个价值定位，并带给消费者实用性；也就是说，它已经决定好了，认为表达“智慧城市”的最好方法，是做出些真正聪明（而且有用）的事——而不只是拿来谈一谈而已。其次，它决定将要使用的主要媒体是户外广告，不管是城市里的普通居民还是企业领导们，都很容易接触到。基于这些要求，你会怎么做？你能够如何运用实用性来创造价值？

法国奥美的确找到了值得称道的聪明方案。想象一下，你正好经过一块刊登着IBM广告的广告牌，你会留意它吗？如果会，它会让你对IBM产生怎样的想法？不确定？我想，那要看广告里说了什么。

再想象一下，你正走在去上班的路上，突然天空乌云密布，雨点开始洒落下来。你要找地方躲雨，周围看了一圈，发现唯一能躲的地方就是一块户外广告牌，广告牌的顶上四分之一部分向外弯曲，刚好成为一个你可以躲在下面避雨的空间。广告牌漆成了醒目的蓝色，上面写着：“智慧城市需要聪明的点子，加入www.people4smartcities.com一起来聊聊。”广告下半部分写的则是大大的“IBM”。你现在觉得这个广告怎么样？也许你还会进这个网站去看一看。这个简单的创意，是不是能让你感觉IBM挺聪明的？

继续这个故事。你继续走向公司，走到一半，发现自己的鞋带松了，于是你要找个地方坐下来绑好鞋带。向前面望去，你又发现另一块广告牌。这一块广告牌弯曲的是底部，向上弯成了一个人们可以坐在上面的平面，并且也被漆成像公园条凳的样貌。这一次广告顶部写的是：“坐怀一个让城市更好的聪明想法？快来

www.people4smartcities.com分享吧。”跟前面一样，在广告下半部分你会看到大大的“IBM”。

上面是IBM和法国奥美广告合作的一系列户外广告中的两个例子。在这一系列广告获得戛纳的户外广告全场大奖之后，奥美广告全球创意总监苏珊·韦斯特雷（Susan Westre）是这么说的：“我们一直想要找到一个创意，能够接触普通市民，又能同时与城市管理者沟通，所以我们决定以户外广告来作为媒介。IBM一直坚信要能够在传播活动中创造‘实用性’——从提供有用的信息，到创造感同身受的体验。”（Ogilvydo.com, 2013）

这个广告的实用性，不但传达了品牌的定位（智慧城市），也带给了消费者实实在在的好处，这就是运用实用性的终极目标。你可以参考一下它的案例影片（https://vimeo.com/68144832）。在作者撰写本书时，这个项目刚刚正式推出没多久，所以这里还无法提供结果有多成功的具体数据。不过，它已经清楚地示范了这个原理：为人们提供额外的实用性，有助于影响他们去做你希望他们做的事。

你有没有体验过租房之怒?

realestate.com.au是一家澳大利亚的地产服务网站。当它决定从原本的房屋销售服务扩展到悉尼市的房屋租赁业务时，它聪明地运用了实用性刺针这个工具。房屋租赁是一个高度竞争的市场，人们要找到合适的房子，非常不容易。需要租房的人，会觉得每一次搬家都是一个艰难的过程，总有一大群也需要租房的人跟你一起挤在这个长长的队伍里。研究还发现，租房的消费者都觉得他们无法得到中介公司的善待；相对于买房顾客，要租房的人都被当成次等公民，这样的经验既糟糕又惹人生气。我们为这些心怀不满的租客所体验到的气愤，取了一个名字——“租房之怒”（rental rage），并在媒体上进行传播。

同时，我们还为租房者创造了一个以实用性为出发点的解决方案，叫作“房屋租客会所”（Real Estate Renters Retreat）。我们把一家五星级酒店的一整层楼，改造成了专门提供给充满焦虑的租房者的一个休憩空间。来到现场的租客只要在网站上注册，并且证明自己正在找房，还能参加两天一夜酒店住宿机会的抽奖，共有几百个机会。我们在现场还举办了盛大的鸡尾酒会，让人们能自由交流，同时邀请一些媒体和名人一起参与活动。

这项活动在2007年10月当月，就为网站带来了7.8%的访问量增长。在网站上注册的人中，有42%选择接受realestate.com.au所提供的定期资讯。这个项目让品牌展现了对租房者的同理心，以及所能提供的价值，也创造了远高于传统广告的消费者参与性。

实用性让事情更简单

还有一个通过实用性为消费者创造新价值的好例子。1999年，来自英国的超市卖场巨人乐购（Tesco）进入韩国市场，以Home Plus之名开始展店。但经过了多年之后，Home Plus在韩国仍然是落后于E-Mart的第二大连锁超市。Home Plus所面对的挑战，是要以比对手更少的店，创造更好的销售增长。它的广告公司杰尔思行（Cheil Worldwide）想出了一个好创意，通过创造实用性，刺激更多的销售。它的想法就是，把地铁站变成虚拟的超级市场。如何做到？当通勤者在月台上等待列车到来时，他们面前的玻璃幕门不再空空如也，而是变成了超市货架的画面，上面排列得整整齐齐的是超市贩售的商品图片，就如同你正站在超市走道里面对着货架的感觉一般。通勤者可以在这个虚拟货架上选择各种商品，比如饮料、早餐麦片以及面包等，也包括肉类等生鲜食品。购买的方式很简单，只要用手机扫描产品图片上的二维码，就能结账付款了。如果买到一半要上车了，因为在地

铁里网络畅通无阻，他们还可以在路上继续采购。等他们回到家，购买的商品很快就会快递到家。这个做法把大家熟悉的购物习惯与现代科技进行了完美结合。这个项目在三个月之内，将Home Plus的销售额提升了130%，并让注册用户数增加了76%。案例影片请参考YouTube（www.youtube.com/watch?v=MGJifBHm8_s）。

这是利用“实用性”进行传播的一个好例子，也是广告人通过提供额外的好处与服务，影响人们行为的极佳范例。他们把原本要花在传统广告上的钱，转而花在了提供实用性上，从而创造了更多的价值。

帮助霍桑球迷们保持联系

基于对实用性的理解，我们形成了对阿迪达斯与霍桑足球俱乐部的策略建议。我们决定要创造的价值来自一个App，能够帮助球迷们在塔斯马尼亚看球期间保持联系，我们把它称为“霍桑粉追踪器”（Hawkspotter）。“霍桑粉追踪器”能够让球迷看见其他的注册球迷，在每一场球赛的三小时前、球赛当时以及球赛的三小时后，各身在什么位置，于是他们就能很容易找到附近的其他球迷，分享每一场比赛的激昂。每个星期，球迷们还可以点开App，找到其他球迷们在哪里聚会，让他们容易相互交流。下面是当时霍桑队对球迷们发布App时的介绍。

全新阿迪达斯“霍桑粉追踪器”App正式推出

澳大利亚阿迪达斯公司与霍桑足球俱乐部携手，在今天正式推出一个革命性的智能手机应用程序，让霍桑队的广大球迷在比赛期间，能够精确查找其他球迷的所在位置，帮助球迷们更容易彼此联系与相聚。

“霍桑粉追踪器”是世界上第一个专为足球迷设计的应用程序，球迷们只要使用脸书账号或简单开设一个新账号注册，就能在赛前、赛中和赛后找到其他球迷的所在地，一同狂欢，让观看球赛的享受得到新的提升。

这个App现已在iOS设备上提供免费下载服务，霍桑队球迷们从此能够与来自澳大利亚各地的其他球迷相互交流，并且还能收到特殊优惠以及各种相关球迷活动的即时通知。

除此之外，由于目前有越来越多霍桑队赛事在塔斯马尼亚进行，这个应用程序也特别为定期跨越巴斯海峡朝圣的球迷们，提供了出行的保障。

从此以后，球迷们无论身在墨尔本还是朗赛斯顿，都能快速又方便地冲到那些挤满了同队球迷的酒吧里，一起狂欢。

这个App将会促成全国各地霍桑队死忠球迷们的大串联，所以每当比赛日，无论你在哪里，都不用再担心会一个人孤单看球了。

全新“霍桑粉追踪器”智能手机应用程序，本周开始在iTunes上提供下载。

霍桑粉追踪器的成效有好有坏。应用程序下载量有数千次，但由于功能上的一些局限性，重复使用率并不高。作为一个广告人，这给了我们很重要的学习。为消费者创造价值的难度越来越大，除了树立美好形象之外，我们还有更多工作要做到位。当霍桑粉追踪器的功能有所完善之后，代表着粉丝们会心甘情愿每周在手机上花好几个小时，和阿迪达斯品牌在一起；而阿迪达斯也能够通过它，在零售店提供一些特别的优惠给这些粉丝。相对于只是在广告里说自己多么支持霍桑球迷，通过实用性的实现，阿迪达斯能让球迷看见品牌真正有所行动。

生活里的实用性

你可以如何运用实用性的原则，去影响身边的其他人？在我小的时候，我妈妈唯一能够让我乖乖打扫房间的方法，就是等到周末，我需要她开车把我载去某地的时候。每当我要她载我一程，她的回答永远是“先把你房间打扫干净再说”。这个实用性（载我一程）就成了我行为的正向强化力量。有一个原则很重要：相对于惩罚，奖励更能够让人们全力以赴。我妈妈答应在我打扫房间之后载我一程，会比告诉我如果不打扫她就用拒绝载我来作为惩罚带来好得多的激励效果。正向的强化如果能搭配下面这些条件，就能发挥最大的效果：在适当的时间使用（立刻能得到）、提供适当的奖赏（不需要大但要满足渴望）以及保持一致性（让人们能够预期奖赏的发生）。

把实用性作为行动刺针，也能够让事情简单一些。我们假设你的朋友总是在你们一起报的昂贵的健身课上迟到，你有什么办法能让她准时出现？你已经跟她好说歹说叫她不要再迟到，但她说她就是没办法在早上爬起床所以依然迟到。从实用性角度，你可以：

- 送她一只带闹铃功能的手表。
- 送她一个叫醒时间已经设好的闹钟。
- 每到上课那天提前打电话叫她起床。
- 去她家把她载去上课的地方。

通过实用性，我们可以找到行为的障碍点，让行为变得容易发生，并且为行为创造更多的额外价值。

重点回顾

实用性能够为消费者与营销人带来双赢。如果广告所创造的实用性能让品牌或产品更好地满足消费者的需要，消费者就会感受到更多的价值，并且获得更大的动力，行为改变的可能性也就大增。因此，如果广告人能把一些广告预算转移到实用性的创造上，消费者接收到的就不仅仅是你的形象。在我们的例子里，霍桑队球迷得到了彼此联系的桥梁，而艺术系列酒店的客人能够免费多住几晚。这些实用价值能够有效提高动机，比如“房屋租客会所”活动为焦虑的租客提供了在五星级酒店免费度周末的机会也是一例。还有在地铁站购物、在IBM的广告牌下避雨等，都是实用性能够超越广告的不错范例。

圈内人：
罗希特·巴加瓦

我们往往基于自身的利益，而产生行为的改变。这当然是最理想的状况，但有时候也有例外。其实，很多时候我们之所以改变行为，是因人而非因事而来。因人而来的改变，就源于一件事——启发的力量（inspiration）。那些能够启发我们的领导者，就是能够引导我们改变的人。

我们所跟随的，第一是人，第二才是想法。

这就是为什么常说“没有领导者的革命”是不会成功的。我们可以从这当中学习什么？假如你想要激励人们做出改变，光是传递一个很棒的信息是不够的——你还需要一个很能启发人的传播者来传递这个信息。

罗希特·巴加瓦是畅销书《喜爱经济学》（*Likeonomics*）的作者，也是影响力营销集团（Influential Marketing Group）的创始人。2013年时我在一个会议场合上认识了罗希特，才发现原来我们的工作轨迹曾

经差点儿相交，因为他曾在悉尼的李奥贝纳广告公司任职。他出的书叫作《喜爱经济学》这件事让我觉得很有趣，因为他本身真的就是一个非常令人喜爱的人。

---

1. 塔斯马尼亚州是澳大利亚唯一的岛州，在维多利亚州以南240公里处，中间隔着一道巴斯海峡。——译者注
2. 自我量化（quantified self）是近年来营销圈的一个热点，也是挺吸引消费者的新玩意儿。人们开始能够通过收集与积累自身的数据，追踪自己的行为。这对营销人员来说，也是一个巨大的机会。品牌开始提供数据给人们，比如他们用了多少能源、他们的烹饪习惯如何、他们吃下了多少热量等。人们从而能够将自己的数据与其他人对比，判断自己有多“正常”（或多不正常）。“自我量化”的受欢迎，多少也证明了我们都有一点自恋，永远对自己最感兴趣（当然这不是件坏事）。

第十一章
样板（modelling）：有样学样

要当样板，样子好看的，比好书读得多的更吃香。

——莫可可玛·莫寇诺阿纳（Mokokoma Mokhonoana），南非作家、哲学家

在宇航员还不存在时，广告世界里已经有宇航员了。

——弗雷德·艾伦（Fred Allen），美国喜剧演员

要不要来杯贾拉咖啡?

“咱们来杯咖啡吧！”女人跟两位坐在客厅沙发上的闺密说道，“你们想喝瑞士咖啡？或是法式、维也纳式？”说完她兴奋地坐直了身子。“我要瑞士！”一位闺密答道。“那我要法式。”另一位说。于是女主人说，“那我就要维也纳式吧。”随着她转身飘然走向厨房，其中一位朋友说了：“这样会不会太麻烦呀？”这时候看到，女主人在厨房里用嘴巴制造着像是咖啡机发出的声音。她并不需要一台意大利浓缩咖啡机，因为她有贾拉三合一速溶咖啡。这是贾拉（Jarrah）咖啡在1987年推出的广告，当时贾拉已经成为澳大利亚城郊一般家庭厨房必备的普及产品。

贾拉咖啡是20世纪70年代，由一位澳大利亚化学家发明的产品，并被视为在办公室与家庭最方便的咖啡选择。但在时间快进40年后，

贾拉咖啡成为一个在消费者相关性上岌岌可危的品牌。如它自己所描述的，市场已经又往前发展了。曾几何时，三合一速溶咖啡已经被视为低端过时的选择，同时消费者对于要喝下一杯不知掺杂了什么不明成分的产品下肚，也抱持高度的戒心。究竟这味道是什么成分带来的？当中的奶粉是用什么制成的？里面是不是真的有咖啡成分？甚至，在《冤家母女》（*Kath & Kim*）这部因反映与讽刺澳大利亚一般百姓生活而大受欢迎的电视喜剧节目中，贾拉咖啡被当成嘲弄的对象。剧中的新时代婚姻咨询师玛丽昂，总是会在她怪声怪气的咨询治疗结束时，问客人“要不要来杯贾拉咖啡？”于是到2012年，这家公司决定要让品牌重生。

首要任务，就是找出我们要去影响的行为是什么。我们安排了一群彼此陌生的消费者来跟赤裸传播的团队聊聊，当中有一半是贾拉咖啡的消费者。聊天的地方是一个购物中心，一群人坐在一起讨论他们对于这个牌子的想法与感觉。他们一面聊，我一直在观察贾拉咖啡消费者脸上的表情，发现每当大家在讨论这牌子的时候，他们脸上都会露出一抹有点儿尴尬的微笑，仿佛他们拥有一个很讨人厌的秘密。这可以从不喝贾拉咖啡那些人的反应中看出为什么。在谈论之中，他们会很直接地嘲笑这个牌子，而且用有点儿不屑的态度形容喝贾拉咖啡的人。贾拉咖啡的消费者有点儿受伤，只好保持缄默。这些观察让我了解到，这个品牌面临一个巨大的形象问题。喜欢它的人不敢出声，而觉得这牌子很老土的人，他们的攻击大声又刺耳。

样板示范改变行为

我们觉得在这样的状况之下，要帮助贾拉咖啡最好的方法，是运用“样板”行动刺针——这是基于历史上最有影响力的心理学家之一，阿尔伯特·班杜拉（我们在第二章曾经提过他）提出的“社会学习理

论”（social learning theory）发展而来的概念。班杜拉生于1925年，其职业生涯多数时间都在斯坦福大学度过。他是总是面带微笑、眼神和蔼，看起来就是个好人。班杜拉基于观察人们在群体当中的行为模式，在心理学领域开展了一个新的研究方法。他相信，相对于独处时如何行事，人类与其他人之间的互动，更能决定性地影响人类的行为方式。社会学习理论认为，我们都是在观察“样板”（models）当中学习新的行为方式的。也就是，我们都在模仿“样板”。

这又让我想起了我的老妈。我小的时候，她总是不停对我唠叨，叫我把房间打扫干净。问题是，家里其他地方一点也不整洁（老妈对不起，但事实真的是这样……）。即使我妈自己，也承认家里真的脏乱得吓人（现在还是）。我记得在20世纪80年代的某一天，老妈下定决心把厨房的橱柜打扫一番，里面掏出来要扔掉的东西，居然标价用的还是先令和便士这些老英镑单位——而早在1966年，澳大利亚就已经改成十进位新制货币了！所以当她催促我打扫房间的时候，我就会说：“家里其他地方都那么乱，我为什么要整理我的房间？”这样顶嘴的确有点不应该，但我当时觉得很有道理。然后她总是这样回答我：“叫你照我说的做，不是叫你照我做的做”。这让我觉得很不服气，也无法让我心甘情愿地去打扫房间。为了这件事，我们吵吵闹闹好多年。

一直到我进了大学学了心理学，我兴高采烈地把样板效应理论讲给她听。我说，根据班杜拉的社会学习理论，她行为的影响力比她说的话要大得多。她如果要我保持房间干净，就必须要把家里其他地方也弄干净。我现在也终于明白了，当时这样跟妈妈讲，她一定很不爽。不过撇开我的不孝，我妈讲的“叫你照我说的做，不是叫你照我做的做”，这种说法是没法发挥作用的，因为我们都是模仿的动物。班杜拉（1977）是这样说的：

> 人类如果必须完全依靠行为带来的结果来学习事物，是非常耗费力气的，其危险性就更不用说了。还好，人类多数的行为都是从观察样板学习而来：从观察别人来学习一个行为该如何进行。然后这个经过消化的信息，在下次遇到相同场景时，就成了行动的指导。

展现样板理论最经典的心理学实验，也是来自班杜拉（Banduram, Ross & Ross, 1961），这也是我在大学读心理学时学到的第一个实验。在这个实验中，有两组小孩和大人分别被带到不同的房间。两个孩子的面前都放了一些玩具，两个大人的座位前则都有一组玩具、一支木棒，以及一个人形不倒翁。在第一组大人和孩子所在的测试中，大人在玩玩具大约1分钟之后，把注意力转移到了不倒翁上，然后开始暴力地对待它，用木棒狂打这个可怜的人偶。

在第二组参与测试的大人和孩子中，大人也是从玩玩具开始，然后走向了不倒翁。不过这位大人并没有攻击它，而是开心地跟人偶玩了起来。在10分钟之后，两个小孩子分别被带到另一间摆满玩具的房间。他们只有两分钟玩玩具的时间，然后玩具就会被收走，这是为了激起小孩子的不开心。接着，孩子又被带回到有不倒翁的房间里。你可以猜到接下来发生的事吗？没错，看见大人用木棒打不倒翁的小孩子复制相同行为，也去揍不倒翁的比例，明显高得多。你可以欣赏一下关于这个实验的纪录片：www.youtube.com/watch?v=hHHdovKHDNU。

从样板变成常规

样板会带来扩散效应。如果在实验中打不倒翁的小孩到了儿童游乐场，继续他的暴力行为，就可能成为其他小孩的样板——形成“层叠

效应”（a cascading effect）。我在附加值品牌咨询公司的老领导马克·谢灵顿曾经写道：“每一场雪崩，都是从一片片的雪花开始堆积的。你也许改变不了‘他们’，但你可以改变‘他或她’，然后让其他人去模仿。”（见第七章的“圈内人”部分）

有一部在山坡上的音乐会拍摄的影片（网址：www.youtube.com/watch?v=GA8z7f7a2Pk），正好可以反映马克所说的现象。如果可以，我希望你把书放下来，花几分钟看看这部影片，我保证你会喜欢。在影片里你会看到，一个孤单的男子旁若无人地陶醉在自己自由奔放的舞步中。过了一会儿，另外一个人加入了他，接着又有两个人也一起跟着跳。然后突然之间，一大群人如雪崩般涌入，加入了这个疯狂的舞蹈队伍，山坡上的一个“新常规”就此诞生。

当样板足以推翻现状，创造一种新的“社会常规”时，就能发挥非常大的力量。在当中，通常会有一个关键转捩点——过了这个点，不参与新行动，反而会被视为奇怪。在前面这个疯狂舞者的例子里，社会常规从原本的“看疯子跳舞”变成了“像疯子一样跳舞”。当多数人都开始跳舞，其他人要加入他们就变得非常正常。那么，如果是你想要鼓励整个山坡的人开始跳舞，你会怎么做?

1. 你会跟那个家伙一样，自己先开始跳起来?
2. 你会做广告来叫大家跳舞?

答案当然是1。有句谚语说的是“猴子看到什么就做什么”（Monbey See. Monkey do.），而不是“猴子听到什么就做什么”（Monkey told. Monkey do.）。

社会心理学家罗伯特·西奥迪尼曾经针对社会常规与其影响，做过非常广泛的研究。他和团队通过研究辨识出了两种类型的社会常

规：“示范性规范”（descriptive norms）和“指令性规范”（injunctive norms; Cialdini, Kallgren & Reno, 1991）：

- **示范性规范**指的是围绕一个特定行为的已经存在的规范。（“其他人是不是都在这样做？”）
- **指令性规范**指的是围绕基于标志、规则与法律所定义的正当行为的预期形成的规范。也就是说，你周围大多数人会接受或不接受某个行为。（“如果我这样做，人们会怎么想？”）

舒尔茨和同事们（2007）研究了一些警惕年轻人不要在狂欢时酗酒的宣传活动后，证实了这两类社会常规有互相混淆的可能性。他们发现，这类宣传活动大部分采用的都是示范性规范，强调“未成年人饮酒很危险”。这个说法其实反而带来了问题，因为这塑造了一种印象，似乎大量饮酒的未成年人数量很多——饮酒行为反而变成了社会常规（即便宣传活动原本的用意是降低未成年饮酒的发生率）。在这种例子上，比较好的策略会是采用“指令性规范”，传达“绝大多数年轻人拒绝饮酒”的信息。

另外一个则是身边的例子。我最近收到公司同事费伊发的邮件，内容是关于希望办公室同事响应捐款，帮助那些在近期地震灾难中严重受创的菲律宾灾民，提供给他们罐头等简便食品。

> 各位好：
>
> 大家都知道，洁克丝正在收集衣服、罐头等各种物资，准备寄到菲律宾去帮助那些在灾难中失去了一切的灾民。
>
> 但是我们放在3楼收集大家捐助物资的箱子，还是几乎空空如也，而洁克丝打算明天就要把东西寄出去了。
>
> 所以拜托大家，今晚回家务必打开你的橱柜，找出你不太需要的罐头。看看你的衣柜，有没有已经很久不穿了的旧T恤、衬衫或

者牛仔裤等。明天，把它们带来，放进3楼的箱子里。

谢谢你的留意与帮助。施比受更有福。

根据西奥迪尼的理论来看，这封邮件不经意传达了一个信息：不参与捐助是大家已经形成的常规。也许这封邮件可以采取指令性规范的角度，改写成这样：

各位好：

大家都知道，洁克丝正在收集衣服、罐头等各种物资，准备寄到菲律宾去帮助那些在灾难中失去了一切的灾民。

我们已经收到了很多充满爱心同事的捐助，而还有许多同事告诉我们有东西要捐，但忘了带到公司来。请你抓紧时间，因为洁克丝明天就要把东西寄出去了。

所以拜托大家，今晚回家务必打开你的橱柜，找出你不太需要的罐头。看看你的衣柜，有没有已经很久不穿了的旧T恤、衬衫或者牛仔裤等。明天，把它们带来，放进3楼的箱子里。

谢谢你的留意与帮助。施比受更有福。

这样的邮件写法，暗示的是已经有很多人参与了捐助，如果你也加入其中，就能够得到（那些充满爱心的）同事们的正面看待。

简而言之，如果人们目前的行为与你的期望背道而驰，就不要把这当作强调的重点，而应该运用指令性规范，把你所期望的行为塑造成一件已经在发生的事，看起来是周围大多数人都会接受的一件事。

酷样板

当我在附加值品牌咨询公司任职时（公司很棒，但名字不太棒），我的职务是“全球酷猎人”（a global cool hunter）。所以在我快30岁的那段时间，我总要全世界到处飞，并住在那些最酷又无比奢华的酒店里。我的工作内容包括在街头为我的客户百事可乐与李维斯（Levi’s）搜寻最新的流行趋势。之所以会接到这个活，是因为我完成了一篇临床心理学的论文——《找出造就酷人物的深层结构》（*Identifying the Underlying Constructs of Cool People*）（Ferrier，2014）。其中一个最有趣的发现，就是所有酷的事物、品牌、产品或酒店，都有一个共同点——只要酷的人物停止使用它们，它们就一点都不再酷了。只有当酷的人在使用一个品牌，品牌才酷得下去。这件事勾起了我的指导老师阿黛尔·希尔斯（Adele Hills）和我，对于“挖掘酷人物所需具备的特质”这个题目的高度兴趣。首先，我们采访了很多人，要他们列出他们心目中最酷和最不酷人物的名单。当名单整理出来，我们用来问我们的受访者：“这些人之间，有哪些相同点与不同点？”经过这个过程，我们列出了一个很长很长的要素清单。再通过统计分析，我们提炼出了能让一个人成为酷人物的五大要素：

1. 自觉与自信（self-believe and confidence）：他们往往具备强大而不可撼动的自我意识与自信心。

2. 挑战常规（defying convention）：走自己的路，尤其是敢于改变做事的方式。

3. 面对成就的低调（understated achievement）：他们在各自领域大有成就，但非常低调。这通常代表着他们在心态上的强大控制能力，让人觉得“非常酷”。

4. 关怀他人（caring for others）：他们许多都是悲天悯人的人道主义者，也许也是因为他们的能力都高于常人。

5. 精力充沛且广结善缘（energy and connectedness）：他们投注大量的时间与人、媒体和世界保持紧密联系。

我喜欢用五个要素首字母拼成的“SeDUCE”（诱惑）或“The Seduction of Cool”（酷诱惑）来帮助记忆。这些“酷人物”以成人（18岁以上）男性居多[注]，并投身于他们热爱的领域：人权、政治（一般比较偏左派）、音乐和艺术。我身为全球酷猎人时的工作，就是去找出这些酷人物，了解他们的期望、梦想与生活形态。然后我会将收集到的信息提交给我的客户，（理论上）他们会再运用这些信息，去发展这些酷人物会喜欢的产品与宣传动作。

酷，是一个很迷人的话题。当我的论文完成之后，世界各地的许多媒体都发布了关于这项研究的消息，号称我破解了“何以能酷”的密码。它甚至上了《新西兰先驱报》（*The New Zealand Herald*）的报纸头版（可能“酷”对于新西兰人来说真的很重要）。那是2002年的事了，从那时候开始，我发现每隔两三年，就会出现某个研究生完成一篇与“酷”相关的论文的消息，被媒体转载报道。正如身兼新闻记者与历史学家的汤马斯·法兰克（Thomas Frank）所著《酷的征服》（*The Conquest of Cool*, 1997）中所提到的，我们多多少少都渴望自己能够变酷。在我的论文出现之前，广告人老早就已经开始解读酷的符号（像特立独行、远离世俗、走自己的路这一类的主张），然后用在消费者身上。酷，仍然是我们这个时代追求的主流审美观点，这也就是酷人物经常被用来作为样板人物的原因。

按计数器怎么变酷?

凌仕（在多数国家用的品牌名是Axe）是世界上最棒的品牌之一。我之所以这样说，因为它有一个非常清晰的品牌定位，那就是“凌仕让男生在约会这场游戏中取得优势”。或者再简单一点——凌仕能让你在女性面前更有吸引力。你应该能想象广告人要把这个品牌承诺变成现实，是多么有趣的一件事。难怪凌仕也的确成为所有广告公司最

想要服务的客户之一。我为凌仕服务过5年的时间，下面要跟大家分享的，是我们与凌仕的第一次也是最大胆的一次合作项目。

凌仕的生产商是联合利华公司，当时负责凌仕品牌与我们对接的营销总监是莎伦·帕克（Sharon Parker），一位行事干脆利落的爱尔兰女性。她需要广告公司协助，在澳大利亚市场推出凌仕刻立克（Lynx Click）这个产品。这是一次全球同步的上市活动，品牌方也已经预定要由好莱坞男星本·阿弗莱克（Ben Affleck）担任产品代言人。

我们来到莎伦的办公室，她把预定要拍摄的广告脚本给我和我的同事保罗·斯旺（Paul Swann）看，上面画着一格一格讲述广告故事过程的手绘稿。故事大概是，本·阿弗莱克走在街上，手里握着一个计数器（clicker）。每次有女孩盯着他看，他就会按一次计数器。一天下来，他的计数器累积了可观的数字。接着，他走进了一部电梯，在他身边刚好站着一位瘦巴巴的男士，手里居然也握着一个计数器。我们的男主角瞄了这家伙手里的计数器一眼，发现上面的数字是他的好几百倍！原来瘦巴巴的男士拥有一个秘密武器：凌仕。男生把头扭向本·阿弗莱克，耸了耸肩，仿佛在说："不服气吗？用凌仕啊。"莎伦问我们对这脚本的看法如何。我们觉得还不错，但是故事本身的内涵以及与消费者的相关性不太够。保罗接着问道："但，为什么本·阿弗莱克跟那个用凌仕的男生，要拿着计数器去算有多少女生注意他们？"莎伦答道："哈！这就是你们的工作。你们要想办法，在这条广告播出之前，把按计数器变成一种流行。"

这真是一个神奇的工作简报。联合利华一向是一个勇敢的营销机构，对于需要冒的险从不畏惧。我们的任务是"把被女孩注意时按下计数器变成一件很酷的事"。如果能够在广告在澳大利亚播出前完成这个任务，看起来就会像是凌仕在一个新潮流形成时就已走在前沿——给予品牌一种酷的地位。

我们要做的第一步，就是找一个人来带头按计数器，并传达“有女孩注意你时你可以按一下”的意涵。这个意涵的界定非常重要，因为“数女孩”这个动作可能让人感觉非常不自然、貌似带有性别歧视、自恋狂，或者就是让人觉得很蠢。我们想到，嘻哈音乐（hip-hop music）会是最完美的介质，因为它本身就已经含有男人大摇大摆的调调，以及渴望吸引女孩注意的特性。在嘻哈的语境之下，表现与性相关的题材也是大众能够接受的。另外，音乐永远是在与年轻市场打交道时最容易受欢迎的方式。在我们回公司路上的出租车里，我们决定了要找一位嘻哈音乐人来带领这个按计数器的酷潮流。

我们找了金·卡特（Kim Carter）来帮忙，她是对嘻哈音乐圈熟门熟路的一位艺人经纪。她找到了一个正开始红起来的澳大利亚双人组合——肯·黑尔与X武器（Ken Hell and Weapon X），他们就是我们要用来把按计数器变酷的核心引爆点。带着想法，我们回到了莎伦在联合利华的办公室。我们把概念提给莎伦，给她听肯·黑尔与X武器的音乐，并宣布这个双人组合将展开他们的“刻立克世界巡演”（International Click Tour，澳大利亚和新西兰就是这个“世界”）。他们将会在澳大利亚和新西兰举办巡回演唱会，在每一场演出时，他们都会手握计数器，并且不断地按。乐迷们进场时也会得到免费的计数器，所以他们可以台上台下“互按”。我们还打算设置一个网站，在上面提供搭讪秘诀，同时会显示一个数字持续滚动更新的计数器，并在网页上播放来自乐队身上所戴针孔摄影机的剪辑影片。看完这些想法，莎伦同意了我们的策略，以及把按计数器变酷的思路。最后，整个方案得到了莎伦的确认，我们也就开始着手执行。最终的执行方案，几乎就与我们提案中的想法一模一样。

随着肯·黑尔与X武器巡回演唱会的展开，同时四处推广按计数器的动作，在音乐的受众群体中，按计数器开始成为一种新的“社会常规”。之后当本·阿弗莱克的广告推出时，许多年轻人都已经熟悉（或至少知道）按计数器这个动作。肯·黑尔与X武器所发挥的作用，就如

同那个在山坡上独自热舞的人，最终创造了一场雪崩。我知道这件事听起来有操纵之嫌，不过我希望用这个故事来展现样板可以如何影响行为——样板效应能够把一个行为变成新的“社会常规”。

那么这个项目的结果如何？凌仕刻立克成为澳大利亚最成功的一个品牌延伸新品上市案例。样板这个行动刺针，确实能够把一个新行为变得为社会所接受。在YouTube上你也可以找到这个项目的参考案例影片（网址：www.youtube.com/watch?v=b47J3kytnvg）。

广告如何运用样板效应

很明显地，样板效应有很广的应用层面。当看见某种行为，我们会仿效，然后其他人再来仿效我们——流行趋势就是这么形成的。你会观察朋友们的穿着方式（或是杂志里模特的穿着），然后受到影响去买相同的服饰。在广告界，还有其他一些创造样板的技巧：

- **真人实证（testimonial）**——找人把他们对产品的正面看法写下来，在Expedia这类所谓客观的网站或媒介发布。在写下这些背书文字的时候，作者就是在为品牌担任样板的角色。
- **名人代言（celebrity endorsements）**——通过付费方式，邀请知名人物或高信誉度人物来广泛传递一个信息。
- **精准背书（selective targeting）**——找出某个具备象征意义的群体，让他们出面为品牌背书，比方说，健身房里的专业个人教练。
- **影响力背书（influence targeting）**——利用在某一专精领域的专家作为样板，而他们必须在社交媒体上具备高度影响力。现在要检验一个人的社交影响力，最简单的方法大概就是去查他们的“影响力指数”（Klout，可参见www.klout.com）。在网站上会以

一个评分指数来衡量一个人在社交媒体世界的影响力，分数的范围从1分（没有影响力）到100分（极有影响力）。

- **社交媒体认证（social media proofing）**——鼓励在脸书或其他社交媒体上为品牌点“赞”，点赞的人就会对他们的朋友产生样板效应。

- **公关造势（public relations hype）**——运用公关的力量，创造一种氛围，看起来很多人都在参与某个品牌的某件事，或正在为之兴奋。

广告人总是花很多时间在衡量谁才是最适合某个广告宣传活动的最佳样板上，他们最主要考虑的两个因素是“亲近度”（accessibility）与“魅力度”（aspiration）。你会希望这个人对你的目标对象而言，是有亲近感的（“我和他差不多”或者“我可以跟他是朋友”）；而同时又必须具备足够的魅力，来为你的品牌创造吸引力（“我希望我也能像他”）。这有点像网球的“挑战板”（bumper board），根据这个排名，你会努力去挑战排在你前面的那些人，让自己的排名往上移动。多数人只会去挑战排在自己前面的一两个最多三个人。我们都不可能一下子就去直接挑战第一名，因为几乎没有赢的机会。

总的来说，样板的人选，要视你的品类与任务而定。一位很有名的酷明星，可能对于推广一个杜松子酒（gin）品牌是完美人选，但同一位明星要去代言电动工具恐怕就不行。有效的样板人物必须具备以下的特性：

1. **职有专精（expertise）**——在某个领域，他们的专业度越高，或越被大家认为他们具备丰富知识，他们就越能成为成功的样板。

2. **吸引力/受欢迎度（attraction / liking）**——一个为人们所喜欢，或能够让人产生关联感的样板人物，通常能带来比较好的

样板效应。广告人会运用像“Q指数”（Q Scores）或其他类似的工具，来评估某个样板人物有多么受到人们喜爱。Q指数诞生于1963年，它能够根据受欢迎度与知名度，将演员、运动员、明星等名人等进行排名。

3. 抓眼球（attention getting）——越有趣、令人意外以及容易令人产生关联性的样板人物，效果也会越好。

4. 契合度（fit for the job）——这是个要从品牌角度考虑的课题，你想找的样板人物是不是最适合代表你的品牌的人?

名人的影响力

英国的凯特王妃，是当今最有影响力的样板人物之一。当凯特王妃穿了某一款衣服时，女性便趋之若骛，这种现象被称为“凯特效应”。相同的现象也出现在她的宝宝身上。当人们发现凯特王妃为乔治王子买了一件aden+anais品牌的婴儿棉抱毯之后，创造了爆炸级的需求量。澳大利亚的aden+anais品牌拥有者莱根·莫亚琼斯（Raegan Moya-Jones）告诉《纽约每日新闻报》（*New York Daily News*）说：“我几辈子也想不到，有一天未来的英国国王会包在aden+anais的襁褓里出现在世人面前。我当时一听到这个消息的反应就是嗤之以鼻，因为我真的以为别人是在跟我开玩笑。这件事对我的生意当然大有帮助。”重点是，他们并没有花一毛钱请凯特王妃代言，于是更让人信服。

在广告工作中，我们花了很多时间在品牌与样板人物的配对工作上。撇开用Q指数来评估，事实上这件工作的决策过程往往很不科学。实际状况比较像是：

“学生们是不是仍然喜欢瑞奇·庞汀（Ricky Ponting）？”

“嗯，我想是吧。”

有一个生产酸奶的客户，想找名模米兰达·可儿（Miranda Kerr）来代言他们的产品，而这个决策当中并没有什么“科学”的成分。米兰达方面确认了可以为产品代言，也有兴趣。但最终客户还是决定不用她，因为那段时间米兰达代言了太多其他的品牌。

使用名人代言，有一种有效也带有风险的策略，就是让名人去亲身示范产品的有效性，把产品所诉求的功能变成事实。在2008年11月，减肥品牌珍妮·克雷格（Jenny Craig）请到了喜剧演员玛格达·苏班斯基（Magda Szubanski）担任品牌大使。玛格达因为在电视剧《冤家母女》中扮演莎伦（Sharon）这个角色而大受欢迎。珍妮·克雷格品牌预先已将代言费付清，但其中50%要等到玛格达确实达到减肥目标后，才能兑现。于是在媒体上我们看到很多玛格达努力减肥的消息，以及她感谢珍妮·克雷格品牌的相关报道与访谈等。

可惜的是，这个合作关系（也包括减肥计划）没有持续太久，玛格达与品牌方在2011年6月决定分道扬镳。不过玛格达在代言期间的确发挥了为品牌引领行为的作用，引起了很多人的仿效，大家纷纷加入了这家公司的减肥计划（也许之后也跟她一样放弃了）。

另外一个有效的名人代言案例是雀巢公司的奈斯派索胶囊咖啡机，在全球各地拍摄的广告里，帅气迷人的乔治·克鲁尼让无数女性为之神魂颠倒。根据雀巢公司公布的数据，他的代言让全球业绩增长了30%。成功的原因是什么？乔治·克鲁尼的气质稳重潇洒、温文尔雅——正是这个产品给人的感觉。这是一个给像乔治·克鲁尼这样富裕又帅气人群的产品，他们忙着周游世界各地，无暇顾及咖啡豆、咖啡渣这些琐事，所以他们需要胶囊咖啡机。但其实乔治·克鲁尼是不是真的在他世界各地的某个家里放着一台奈斯派索咖啡机？天知道，这也不重要。乔治·克鲁尼是个讨人喜欢的家伙，包括很多其他的代言名人也都是。我们喜欢他们，因为他们带给我们熟悉感——这是通过杂志、电影和电视等媒体积累在我们心中的认知。当然，我们不可能都付得

起钱请乔治·克鲁尼这种大咖来示范我们所期望发生的行为，不过没关系——还有很多其他样板人物一样有效。

根据布朗与菲奥雷拉（Brown and Fiorella, 2013）的研究，名人代言或以名人作为样板示范，原本主要是新兴品牌为了能够接触更多消费者而采用的策略。而在今天，更重要的是要确保样板人物能够带来适当的影响力（基于像影响力指数、Q指数以及在目标市场的受欢迎程度等来进行评估），以及样板人物与品牌本身的契合度。

为贾拉咖啡寻找样板

那么，如何运用样板效应来让贾拉三合一咖啡重振雄风？我们了解到，喝贾拉咖啡的人的确喜欢它的口味，否则不可能仍然能够维持销量稳定。问题在于，贾拉的消费者不好意思让人知道他们喜欢这个品牌。我们要能让贾拉用户站出来，这样他们就会知道自己并不孤独。如果能让一个有影响力的人物来担任样板、喝贾拉咖啡并且享受这个产品，其他人就会跟随他/她的行为。眼前的挑战是要找到这个合适的样板人物。

贾拉咖啡的品牌定位是“跳脱日常，轻松一下”。我们想要人们用贾拉咖啡来取代他们的日常饮品——通常就是一般的咖啡。关于代言人，我们想了一大堆可能性，直到有人提到了“女爵士爱德娜·埃弗拉吉”（Dame Edna Everage）。

几乎每一个澳大利亚人都认识这位由演员巴里·哈姆弗瑞斯（Barry Humphries）扮演的有趣人物，她头顶紫色头发，往往出现时还会带着紫色剑兰。这个角色还曾经出现在美国电视剧《艾莉的异想世界》（*Ally McBeal*）以及一些英国节目中，所以她也已经具备了国际知名度。女爵士爱德娜·埃弗拉吉这个角色诞生于20世纪50年代，这个人物

是一个代表着心胸狭窄的澳大利亚城郊居民的讽刺性角色。我们直觉判断这会是一个理想的选择，因为她恰好符合了品牌有一点点过时、同时又众所皆知，并且存在于我们目标人群的记忆之中等特性。我们做了消费者调研，人们觉得她虽然并不是一个人人向往的人物，但都喜欢她的风格，以及她那种玩世不恭的调调。那么在我们评估有效样板人物的条件上，她的表现如何？

1. **职有专精**——爱德娜女爵士的身份是“城郊家庭主妇”，这个角色自然知道怎样的一杯热饮最适合下午时光。

2. **吸引力/受欢迎度**——爱德娜女爵士知名度高，大家都喜欢。她并没有Q指数可供判断，但在消费者焦点座谈会中，受访者都很喜欢用她代言这个想法。她具备足够的吸引力与亲近感。

3. **抓眼球**——一位尖酸刻薄又有一头紫色头发的城郊家庭主妇够不够抓眼球？没问题！

4. **契合度**——品牌定位是“跳脱日常，轻松一下”，爱德娜女爵士正是演绎这种价值观的最佳选择。

咖啡时光

在创意上，我们选择的不是传统的广告，取而代之的是举办了一场征集活动，邀请人们参与争取与一位澳大利亚的标志性人物一起喝杯咖啡的机会——但是我们先不说这位人物是谁。在面试了好几位参加者之后，我们选择了来自墨尔本城郊莫尼塘区（Moonee Ponds）的海伦（Helen），而爱德娜女爵士的“家”刚好也在这个地方。2012年7月的某一天，我们告诉海伦，这位澳大利亚大人物将到她家来喝下午茶。我们的计划是，把爱德娜女爵士从敲门开始，到让海伦大吃一惊的过程拍摄下来，将这些材料变成广告影片，并剪辑成网上可以传播的内容。

我们看到，身着浅黄色与黑色装束的爱德娜女爵士，一面走在人行道上，一面告诉观众，“我今天要让一个人好好跳脱日常，真正轻松一下”。随着她敲开了大门，见到她的海伦惊声惊叫：“我的老天！”走进海伦的家，爱德娜女爵士开始动手冲泡贾拉咖啡，并且聊到自己一直觉得贾拉咖啡“总能让人精神一振”。“我该来杯‘法式风情’还是‘白色喜悦’呢？”她用拇指和食指支着下巴问道。“想要知道海伦和我之间还会发生什么事，就上贾拉的脸书瞧瞧吧！”爱德娜女爵士一边对着镜头讲话，一边笨手笨脚地打翻了桌上的一排贾拉咖啡产品。这条广告既不做作又好玩，不妨欣赏一下：www.youtube.com/watch?v=-mZ3aT4LtQo。

在拍摄广告的时候，我们同时还拍了爱德娜女爵士的其他片段。她在影片中表示，很想要跟其他一些有影响力的名人一起坐下来喝杯贾拉咖啡。这里面打的算盘是，如果能把其他有影响力的人给拱出来，他们就会再次形成对其他不同人群的样板效应。图11–1展示的是我们所期望的延伸效果。我们把这些额外的内容放在网上，同时也直接发给这些不同的样板人物，希望他们也会在自己的社交媒体上分享。内容还发到了运动明星谢恩·沃恩（Shane Warne）的推特上，希望他会再转发给他上百万的推特粉丝们（不过结果他并没有这样做）。

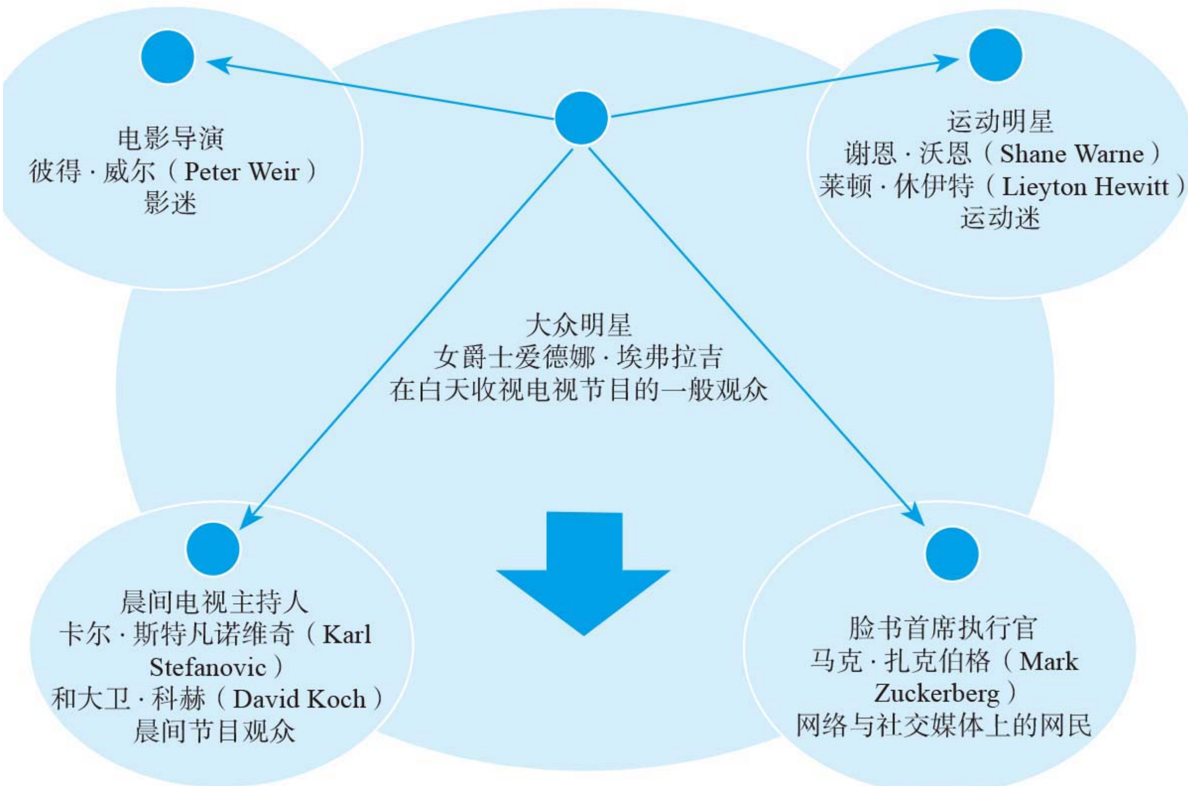


图11–1 运用多样化样板人物来影响多样化的人群

我们的目的，是让爱德娜女爵士肯定城市郊区的生活方式、肯定贾拉咖啡，让人们在购买贾拉产品时不再有所迟疑。同时因为我们在包装上也用上了爱德娜女爵士的形象，超级市场很愿意配合在店中显眼的位置进行大量陈列。最终，这项宣传活动带来一定程度上的成功：销售额获得大幅提升，也得到渠道伙伴（超级市场）对于这个大手笔广告活动的全力支持。渠道商很喜欢品牌在广告上大量投入来促进需求，这样他们就能在卖货当中获取利润。事实上，渠道商常常会逼迫品牌多花一点钱在广告上，来交换保有超市中比较好的货架位置的权利。也因为如此，客户在爱德娜女爵士这个项目上投入了很多钱。虽然最终销售增长了很多，但并没有到达预期的那么多。于是虽然客户非常喜欢这个宣传活动（我们也是），但第二年就没有再继续做下去了。

运用样板效应影响行为

其实想促成行为的发生，并不一定非要高知名度的样板人物不可。想想看，假设有一位健康领域的专业人士，想要来影响你的行为。如果他是个医生，但本身是个胖子，你会不会遵照他给你的减肥指令去做？还有其他类型的健康咨询人士，比如物理治疗师，常常遇到没办法让病人依照要求好好做运动的问题。你大概能想象那个过程：你走进一位物理治疗师的诊疗室，他仔细搞清楚你的身体出了什么问题。然后你拿到一张纸，上面列着一些运动指令，要你回家照着去做。某些心态非常积极的病人真的会回家做这些运动，但是其他很多人就是做不到。如果是你，你该如何去帮助你的病人改变行为，让他们步上康复之路？

物理治疗师安娜刘易斯·布维尔（Anna-Louise Bouvier）创造了一个经典的样板效应案例，回答了这个问题。1995年的时候，她设计了一个叫作“理疗运动”（physiocise）的课程（可参见www.physiocise.com.au）。课程包含了一系列一小时的训练，每一堂课都由一位理疗师带领，教导病患各种机能性的运动与动作。教室里有一个铺满镜子的墙面，最多8位学员在课上观察并模仿老师所示范的动作——老师就是样板。在样板效应的刺激下，他们乖乖做运动——做出了被期望发生的行为。简单的道理就是，当引导者亲自示范行为，人们跟着做的可能性比较高。

假如你在主持一个会议或工作坊（workshop）讨论，当你告诉人们你需要的行为时，你也要成为这个行为的样板。假如你要人们站起来说话，那么你也该站着进行你的简报。假如你要提案的人坐着，那你自己也要坐着说。如果你自己不具备担任样板的技巧，就找一个适合的人来当样板，帮助你示范你想要的行为。不过关于这一点，我有个提醒。我们大多数人多少都自认是独特的个体，不希望自己被群体摆布。如果你设置的样板太刻意，或者所示范的行为压抑了个人的自

主空间，那可就不一定会被众人复制。另外，样板人物必须是对的人选，条件还是我们在前面提到过的那些。

如果任务是要为本地的高中进行募款，要瞄准目标，就要先找出来谁是群体中具有影响力的人。想办法把这些影响力人士纳进你的队伍里，让他们支持你的诉求。还有，查一查他们的“影响力指数”。我知道，这听起来有点现实，但这些指数早已经被普遍运用在各大品牌的营销规划之中。2013年5月，美国航空公司（American Airlines）为所有Klout影响力指数超过55分的人，免费提供机场贵宾室。2010年的时候，各大酒店纷纷针对高影响力指数人群，提供给他们入住酒店的折扣优惠，目的当然是希望他们会在社交媒体上晒图，帮忙宣传酒店。“影响力指数”已然成为一个人受欢迎程度的指标，而受欢迎程度是能成为样板人物的重要条件。为什么？因为他们能够触及更多人，影响更多人。

用样板引导疏散

下面是又一个关于人类天生爱仿效他人的例证。2012年的一天晚上，管理当局关闭了连接悉尼市中心与城北郊区的悉尼海港隧道。随着黄色闪光箭头标志的指引，车辆依序进入卡希尔快速道路绕道而行。与此同时，消防局人员开着卡车，进入了隧道的北口。在北口外大约240米的位置，消防员停下了卡车，把一辆报废的破车放置在道路左边的路肩。接着，他们放了一把火，把破车点着了。

随着火焰与浓烟灌进隧道，32位16~81岁的志愿者，在一辆引导车的带领下，开着车依指示进入了隧道。直到他们到达距离着火车辆只剩100米时，有一个标志叫他们立刻停车。接下来大概有一分钟时间，什么也没有发生。这些志愿者并不知道，有一群安全专家正在暗中观察他们的行为。他们会怎么做?

在那一分钟，志愿者们多数表现出不知如何是好的彷徨，有些人下车查看，接着又坐回车里。其他人则是摇下车窗，东张西望想知道到底发生了什么事，甚至还有人拿起手机拍下浓烟的照片。直到他们听到隧道播音系统与他们车上的收音机发出了一个广播指令，叫他们下车并走到一个画有特别标志的通道门口集合，他们可以经由通道向隧道的南口疏散。

研究人员（Burns et al., 2013）观察到，这些驾驶员都不想当第一个下车的人。在之后对他们进行的访谈中，有一个人说：“我看见上面那个标志，于是打开车门，然后发现其他人都还坐在车子里，所以我又坐回车里，把门关上。”另外一人说：“如果别人都不下车，我下车好像很奇怪。”还有一位摇下车窗看其他人在干什么，说：“直到有人开门下车，我们才跟着做。”第一个开门下车的是一群年轻的男生。最后这群志愿者被带到北面的隧道办公室，与此同时，破车的火被熄灭并移至安全的地方。

研究中94%的参与者说他们的决策受到其他人行动的影响。即便在可能危及生命的紧急情况下，我们仍然会根据其他人如何行动，来决定自己该如何行动。所以，如果你真的遇到紧急情况——务必要尝试行动起来，同时也要明白你的行为会引导其他人的行动。这件事至关重要，菲利普·津巴多（Philip G Zimbardo，因斯坦福监狱实验而出名的心理学家）曾经号召一个行动计划，叫“身边英雄”（Everyday Hero），希望通过指导人们在遇到紧急情况时该如何行动，来拯救更多的生命。

重点回顾

在营销上，大家都喜欢用很酷的人作为样板人物，因为在我们的社会中，多数人都非常想要酷，想要拥有酷的价值与酷的美感。所以无论是选择一个咖啡品牌，或者追随一个“按计数器”的潮流，

我们往往都在仿效他人——尤其是那些酷的人。这就是为什么样板能成为一个拥有强大影响力的工具。当一个行为很容易做到，但欠缺行为的动力时，样板效应往往最能够发挥作用。要运用样板效应影响行为，就要选择最合适的样板人物，吸引人们的注意，示范想要的行为，然后让人们跟随。与此同时，你的行为与你所倡导的必须一致。如果你在倡导资源回收，但自己却做不到，就不可能成功，因为其他人仿效的不是你怎么说，而是你怎么做。最后，确定你展现的是你所期望发生的行为，而不是可能误导的“示范性规范”。

（也算是）圈内人：
安娜·费里尔

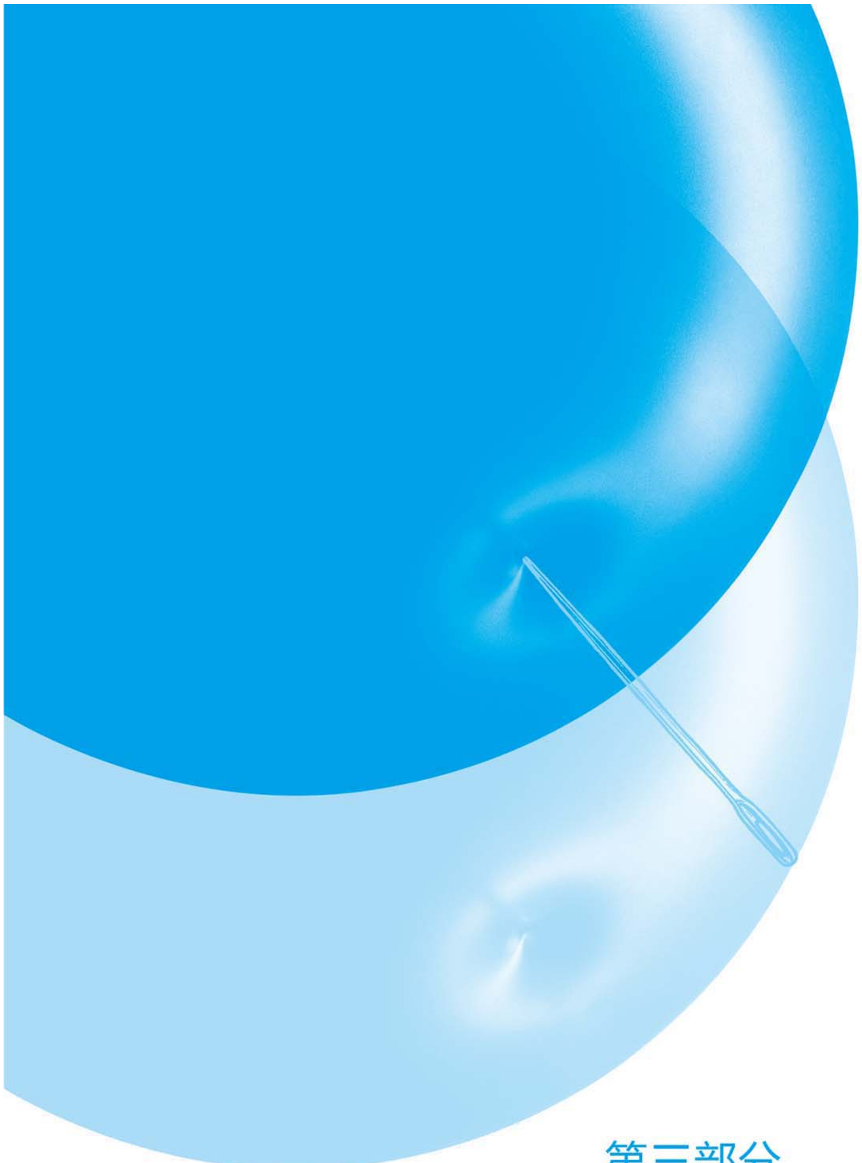
我觉得样板效应真的很重要——你必须言行一致。告诉大家，“这件事该这样做”，然后做出来，让他们看到，再让他们跟着你做。而且你必须一直这么做下去，不能懈怠。比方说，我约客户在外面喝杯咖啡，我会很留心自己的所作所为，因为我希望尽量给我的团队做出最好的示范。当面对的是我的儿子时，道理也是一样的。孩子会从他们对周遭的观察中学习，向和他们一起生活的人学习。如果他们看到的是一个关心他人的好人，他们也比较可能成为一个关心他人的好人。可是亚当，可不可以不要在你的书里引用我的话？

安娜·费里尔是我的太太，我是我儿子艾斯特瑞克斯最亲爱的妈妈。她也是一位帮助受创女性的社会工作者，为她们提供居住安排上的协助。

---

1. 这里有件事你可能会觉得很有趣。我曾经对一个客户做了一场演讲，谈的是如何把品牌变酷（你一定能想象，这是很多营销人士深感兴趣的话题）。这场演讲的对象是一整家大型企业的所有营销团队人员——跟很多营销部门一样，里面女性占比很高。我们前面提到过，其中一个让人酷起来的条件（根据我们的研究）就是男子气概。男人认为

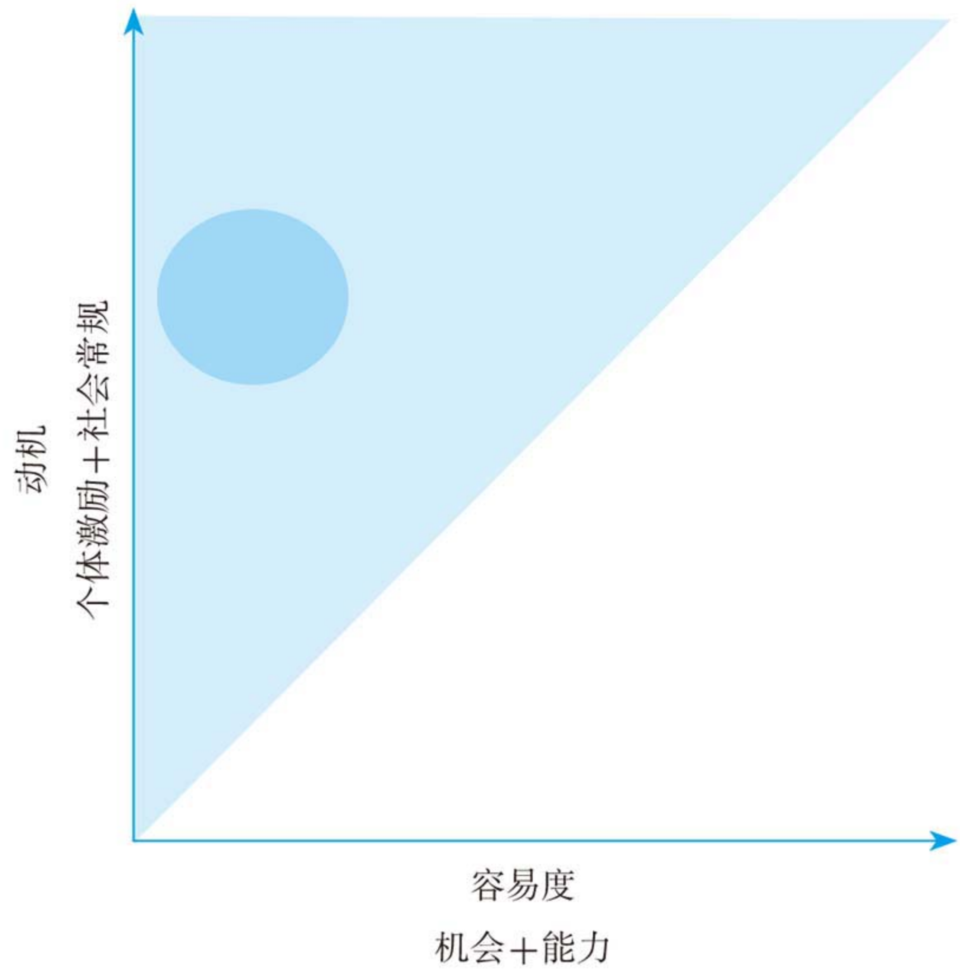
酷的人里面，100%都是男性。而女人认为酷的人里面，男性比例也远远高于一半。男人只觉得其他男人酷，女人则觉得男性女性都可以很酷。这就是为什么很多品牌都希望与太明显的女性化风格保持距离的原因。如果你要把一辆车同时卖给男性和女性，你一定会用男性驾驶者来演绎这辆车。我尝试向我的听众解释这一点，但反应似乎不太好。当晚当大家在一起饮酒应酬时，有一位女士（我猜她喝多了）把一杯葡萄酒泼到我身上，还骂了我一句“歧视女性的猪！”然后扬长而去。



第三部分

简化性刺针

简化性刺针 >>	以下介绍的三个简化性刺针，能够提高人们去从事某个行为的能力。它们包括：赋予技能、化繁为简、敢于承诺。在这个部分，针对每一个行动刺针各有一个章节进行说明。



第十二章
赋予技能（skill up）：终结“我不知道怎么做”

> 每次有人在采访时问我有什么嗜好，我总是说我喜欢骑自行车。其实我每次骑车都只是为了能快一点赶到彩排的地方。
>
> ——杰西·艾森伯格（Jesse Eisenberg），美国演员
>
> 下棋，是在广告公司之外，你能找到的另一种浪费人类聪明才智的方式。
>
> ——雷蒙·钱德勒（Raymond Chandler），美国作家

来下盘棋

这一章我们谈的是“赋予技能”。为了解释为什么这是一种影响人的强大工具，我要跟大家分享一个小小的成就。我小的时候，曾经赢得西澳大利亚12岁以下组别的国际象棋冠军。我之所以很会下棋，要归功于我的爷爷。我的爷爷鲁迪和奶奶萝丝，是来自德国的犹太移民。在第二次世界大战期间，鲁迪很幸运，得到家里的一些资助，让他和萝丝能够逃离纳粹的魔掌（他的两个兄弟瑞克斯和根特以及其他家人则不幸在纳粹的大屠杀中罹难）。鲁迪和萝丝先逃到伦敦，并买好了再前往悉尼的船票。在漫长的航行途中，萝丝因为晕船而饱受折磨，当船只中途在珀斯停靠时，她觉得他们已经逃得够远了，坐船也坐够了，于是，他们把家安顿在了珀斯。

我从小就是个麻烦精，我姐姐贝琪（Becky）则完全相反，她是个非常聪明、勤奋又创意十足的甜姐儿［顺带提及，贝琪也在广告界工作。当年我们到新加坡度假时，她带着她在广告金奖学校（Advertising AWARD School）的作品去盛世广告面试，得到了她的第一份工作］。[注]贝琪刚好是在鲁迪生日那天出生的，也永远是他的最爱——我想所有为人子孙的人都很能理解这样的感情。

在我的记忆里，鲁迪是个优雅、可爱、聪明又充满爱心的老人，他在桥牌和国际象棋上特别在行。教我下棋，是萝丝的主意——她觉得这有助于拉近祖孙之间的感情。我还记得我们刚开始下棋的情景。我们会拿出一大张布满绿色和白色方格的棋盘，放在一张玻璃咖啡桌上。鲁迪坐在他的蓝丝绒椅子里，我则是跪在地上。一开始，鲁迪会牺牲他的大部分棋子，除了他的国王、皇后和一些卒子。即使这样，他还是能打赢我，不过我也无所谓。我仍然记得每次我们要开始下棋时的那种兴奋，我非常喜欢那种感觉，喜欢那种全神贯注、思考策略并在脑袋里考虑好几种可能步数的感觉。我们经常一下就是好几盘——所以想必他也非常乐在其中。

渐渐地，在持续下了一两年棋之后，我开始偶尔能够打败鲁迪。从那时候起，他开始带我去他朋友们的家里，跟他们下棋。于是我一个毛孩子，常常会跟六七个犹太老头一起下棋下到晚上。我妈妈很鼓励我下棋，还帮我报名参加一些比赛。每次比赛前，她都会特别买鱼给我吃（据说可以补脑）。

于是我的棋艺在同龄人中相对突出，原因在于持续的大量练习而非天赋。在马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在2008年出版的《异类》（*Outliers*）一书中，他举证道，任何技巧在积累10 000个小时的练习后，就能达到精通的境界。我也不知道我是不是下足了10 000小时的棋，不过在我下棋的高峰期，我的确是一个挺厉害的棋手。

在经年累月下了这么多盘棋之后，我已经能够立马辨识棋局中呈现的模式，并且在决定走哪一步之前，在脑中检视所有可能的策略。卡尼曼（2011）认为，下棋时，大脑在通过系统2进行理性思考之前，系统1已经把所有可能方案找出来了（关于两个系统的思考，详见第五章）。对于一件事越是精通，就越能应付高复杂度的状况。国际象棋大师往往光是靠系统1的思考，就能够轻松打败一般的棋手。我从来不觉得下棋是一件辛苦或有压力的事，而是一个愉快的过程——所以只要一有人找我下棋，我总是迫不及待地接受。当人觉得一件事很容易做到时，就会更愿意去做。

一个关心排泄问题的客户

西蒙·格里夫斯（Simon Griffiths）曾经在墨尔本大学教授经济学，他现在的身份是一位社会创业家。也就是说，他的事业围绕与支持着社会性的议题，比较算是奉行社会资本主义（socio-capitalistic）的商业模式（在为善的同时也创造利润）。他在其中一项事业上需要寻求专业协助，因此约了时间，要到我们办公室来聊一聊。在此之前，我在谷歌上搜了一下他的相关信息，发现下列这些他的个人成就：

- 获得一级荣誉学位。
- 2005年墨尔本大学创业融资展（最高分）。
- 2006年“罗德奖学金”（the Rhodes Scholarship）入围。
- 2010/2012年美国社会资本市场会议（SOCAP Conference）奖金得主。
- 2010年澳大利亚社会企业家学校（the School for Social Entrepreneurs）会员。
- 2010年美国“绿色回声”（Echoing Green）奖金入围。

• 2011美国巅峰系列论坛（Summit Series）会员。

• 2011年墨尔本TED演讲嘉宾。

• 2011年美国非理性机构（the Unreasonable Institute）会员。

• 2013年金钥匙协会荣誉会员（Golden Key Honorary Member）。

……

看来我们要迎接的这位客人可不是等闲之辈。不过当他来到我们的办公室，我才发现他不是我们所以为的那种严肃学院派：他很年轻、有型，而且无比自信。西蒙跟我们介绍了他的这个创业项目——他打算生产与销售厕纸。乍听之下，实在不太令人兴奋。不过深入了解之后，才明白它的意义：他要生产的厕纸在生产过程使用的污染物质将远低于传统厕纸，而销售利润的50%将用作发展中国家干净水源以及卫生重建等项目的资金。西蒙与他的创业伙伴是在知道了全世界有25亿人口没有干净厕所可用这个事实之后，决定成立这家公司。这样的人口数差不多等于全球人口的40%，也因此痢疾引发的相关疾病病患，占据了撒哈拉沙漠以南所有医院的半数病床，每一年夺去2 000个5岁以下儿童的生命。实在是令人震惊的数字。

西蒙告诉我们，他需要募集5万美元，才能让第一批生产出来的厕纸顺利发货。这个厕纸的名称叫作“因为你在意”[注]。在聊天当中，西蒙和我还发现我们在珀斯读的是同一所小学——斯温伯尔尼小学（Swanbourne Primary）。那是一所超级棒的学校，一直在我心里占有一个温暖的位置。最后，我们决定助西蒙一臂之力，而我们的收费是在达到5万美元的目标之后，在每多募集到的1元钱中，提取20%。他表示同意。

“赋予技能”与广告的关系

假如你是依照顺序读这本书的话（或者就算不是也没关系），你会知道这是开始讨论简化性刺针的第一个章节。如之前在第三、第四章所提到的，一般情况下，广告人都致力于通过强化人们做某件事的动机，来达到改变其行为的目的。然而，如果问题不出在动机——动机本来就存在——反而是因为人们并不具备去做你想要他们做的那件事的技能，那该怎么办？在一个越来越复杂的世界里，人们不买你品牌的产品，或者不做你希望他们做的事，可能最大的障碍就是他们不知道该怎么做。

所以，虽然往往不太明显，但其实在广告里赋予消费者技能非常重要。就像我没学习下棋之前不会去买一块棋盘一样，在我不懂怎么用对的术语点威士忌之前，我也没在酒吧点过一杯威士忌。这就是威士忌品牌要投入资金举办威士忌品尝活动的原因，这样做不只是为了让人们懂得品尝威士忌，更是要教会参与者关于威士忌的术语，以及酒在风格与风味等方面的细微差异。当人们走出活动会场，不只对这种酒所代表的文化有了更多的了解，更重要的是，他们被赋予了谈论威士忌（以及描述其风味）的能力。这么一来，他们在未来购买威士忌的可能性大增，尤其是在酒吧或夜店里，他们再也不用担心自己对这种酒表现出一无所知的尴尬。

有时候人对于做某件事情，会想要保持在一种愉快的无知状态中，于是他们可以逃避去做这件事。比方说，小孩说自己不会洗碗——“我不知道怎么做”。但还有更多其他时候，人们因为不知该怎么做，只会静静地避开那件事。欠缺做某件事的技能，其实是阻碍人们去做出你所期望行为的最真实也最常见的障碍。要改变这个状况，你要做的第一件事，就是把他们说自己不具备的能力带给他们。这在广告上非常重要，人们如果没能力用你的产品，就不会去买你的产品。

光是让人们“认知”你的品牌早已远远不够，他们还要知道你的产品怎么用。

演示影片

你知道怎么把一个婴儿放进汽车安全座椅里吗？在儿子出生前，我们一直忙着准备迎接小家伙的降临。有一天我太太问我：“等我跟儿子出院时，你要负责载我们回家。你有没有想过，我们车上需要一个婴儿安全座椅？”在那一刻我大脑一片空白——我从来没留意过这个产品，也从来不曾试过把一个婴儿放进这样的座椅中。在那一刻我当然有了强烈的动机，我必须学会如何把我的儿子放进一张儿童座椅中，让他安全又舒服，但我对所需要的技巧一窍不通。于是，我到店里去，买了一张安全座椅，请一位店员帮我把它装在车的后座。当他差不多装好的时候，我问他：“兄弟，我该怎么把宝宝放进这东西里面？”

他没有取笑我的无知，反而拿出了一个塑胶娃娃，说：“介绍我的桃乐丝给你认识。”

然后他问我有没有智能手机：“把我示范的步骤拍下来，下次需要的时候你可以参考。”

就在一个天气有点凉的星期六早上，我认真拍下了一个男生把一个叫作桃乐丝的娃娃放进汽车安全座椅的过程。不过我得承认，这段影片帮了我和我太太好几次忙，那的确是一个超棒的培训材料。另外我们也是通过演示影片，才学会使用我们买的博格步婴儿推车（Bugaboo pram）。现在不管是汽车座椅还是婴儿推车，我都已经使用得得心应手了。

吉姆·库克洛（Jim Kukral）曾经在《赫芬顿邮报》（*The Huffington Post*）上发表文章（2012），认为“演示影片就是新一代的信息图（infographic）”。一般这些影片都很短（1~3分钟），很容易在线上平台分享，也便于贴进新闻稿、社交媒体和网站中。它们越来越流行，因为：1. 现在人们需要快速学会新技巧，或是掌握新科技；2. 智能手机以及越来越便捷的宽带，让影片随时随地都能播放。

激情博客（Bloggers Passion）上的桑尼·阿罗拉（Sunny Arora, 2013）则将演示影片的用途总结如下：

1. 推出一个产品——帮助人们自己去了解一个新的产品或服务。

2. 详细解释一个复杂的信息——比如如何使用婴儿车。

3. 连接消费者——往往视觉化地展示一样东西，比用文字描述，要容易得多。如何打开一辆博格步婴儿推车正是一例。

4. 接触更多人——视频内容本来就易于分享，一段演示影片当然也可以很有看头、让人愿意分享。

5. 差异化——假如你是所在行业中唯一一家运用演示影片的公司，你就有机会比竞争对手做到更有效的传播。

在我的经验里，演示影片是一种影响行为的精彩途径，因为它不但通过提供使用技巧促进了购买意愿，而且如果内容够有娱乐性，还会增加消费者与品牌接触的时间。显而易见，视频性的内容越来越重要，因为在线上消费的人群越来越多，而他们只会买他们知道怎么用的东西。让他们具备相关能力与技巧，自然至关重要。

一个令人愉悦的如厕体验

那么，我们该如何利用“赋予技能”的行动刺针，来帮助西蒙筹得5万美元呢？我有幸得到了心理学家西蒙·撒切尔（Simon Thatcher）的协助。这位西蒙最拿手的领域，是研究心理与身体之间的互动关系。他离群索居，住在树林里的小屋中，但他是我所认识的人当中最有趣而可爱的人物之一。西蒙告诉我们，上厕所是“我们多数人一天之中最‘醒觉’（mindful）的一段体验”。他解释，所谓“醒觉”就是活在当下——完全无须对过去或未来挂心的一刻。他说坐在马桶上就是“走进一个疏离的小房间，专注于自己的身体，心无旁骛。在排泄的那一个当下，一切烦恼烟消云散”。所以人走进厕所，要的就是这个“感觉美好的体验”。

基于这个洞察，我们创造了一个围绕着“感觉美好厕纸”概念的重塑框架（见第五章）。由于产品中50%利润将用于资助发展中国家的卫生建设，人们应该会因为自己花的钱顺便做了善事而感觉美好。对我们而言，最大的挑战是如何把这个挺复杂的故事，说给不认识这个品牌的人听。我们得要告诉他们品牌的理念、背后的缘由，而且还要让他们容易参与。最后我们决定，把品牌传递给人们最好的方式，就是制作一条演示影片——而且是让人们愿意去看的影片。

结果创业家西蒙是这样发动募款的。随着你点击“播放”按钮，一阵20世纪50年代风格的音乐会传来，同时出现字幕：“可不可能，你每次排泄都能为世界带来一点改变？”接着就会看到蓝眼珠、留着络腮胡的西蒙出现并介绍自己。随着镜头拉开——你会看见他拉下了裤子正坐在马桶上，手里拿着一卷厕纸作为道具。他解释自己的想法，并穿插了许多双关语，有趣地传达他的理念。在影片最后，西蒙宣布，直到5万美元筹齐之前，他将不会离开坐着的那个马桶——为了证明这一点，他还进行了网络直播。我们把这个募款活动，塑造成了一个挑战；因为人们容易对稀缺性做出反应，所以当我们框定一个特定的时间范围时，更容易让捐款成为行动。同时我们还刻意树立真实性，用的就是公司CEO西蒙本人。

随着这部演示影片（www.youtube.com/watch?v=WdWZ8WVv6qk）在全球开始分享起来，捐款也开始累积。西蒙在50个小时后，募得了第一个5万美元，终于能开心地从马桶上站起来了。这也鼓励了他决定“乘胜追击”，要募到65 000美元为止。到最后，一共有77 000人收看了这部影片，当中有1 300人捐了钱或买了厕纸。

这个噱头引起了全球许多媒体的关注。其中一则标题用的是“天呀！这家伙为什么卡在马桶上？!”（Paine, 2012），并将影片嵌在了新闻故事中。还有许多不同领域的媒体如《快公司》（*Fast Company*）、《赫芬顿邮报》（*The Huffington Post*）和MTV全球音乐电视台等，也都报道了这个活动。活动信息在推特上也得到很好的扩散，总计接触人数达到250万人，包括一大批媒体与名人，也都纷纷转发。我们将众筹网站（www.indigogo.com）作为播放这部影片的主平台，也被该网站当成教其他人如何制作这类影片的案例示范。同时，该网站还把这个活动列为它们2012年的“十大代表案例”（Nunnelly, 2012）。“因为你在意”的业务现在仍然在继续增长，你可以通过网站了解它的近况：http://whogivesacrap.org。整个案例的影片也可以在YouTube上找到：www.youtube.com/watch?v=rz1T-qXmx_I。

你的假设不一定对

广告人总是假设，如果要改变人们的行为，就要先去增强人们的动机。其实有时候，你需要的只是去把行为变得容易做到。这让我想起我住在新加坡圣淘沙岛上的W酒店（W Hotel）时遇到的状况。W酒店是喜达屋（Starwood）集团旗下最时尚的酒店品牌，酒店里的每一样东西都被设计得超级酷，酷到很多设施我都完全不知道该怎么用。在酒店的第一个早晨准备沐浴时，我尝试打开水龙头。在各种手忙脚乱都开不了之后，我在开关把手上方看到这个标示：

1. 请拉起。
2. 调到您喜欢的温度。

这个小小标示的用意是要帮助我了解如何操作水龙头开关，但基本上什么也没说。虽然设计酷得不得了，但是一点也不便于使用。

另外一个比较严肃的例子，来自美国北达科他州（North Dakota）。这个地方一年中有5个月的气温平均低于零下5摄氏度，是个极寒之地。这样的天气，让流行性感冒很容易在当地肆虐，尤其是在年龄高于65岁的老年群体之中（因感冒引起并发症而死亡的病例中，90%都在65岁以上）。因此，流感疫苗的注射，在北达科他州就是一件生死攸关的大事；但要想让住在郊区的人确实完成预防注射，却是一件难事。虽然疫苗费用获得政府补助（也就是免费），但要让人们搞清楚何时、何地以及如何接受注射，却成了一个巨大难题。

北达科他州州立大学的心理学家做了一些测试，想知道传递不同的信息是否会带来不一样的预防注射率（McCaul, Johnson & Rothman, 2012）。他们针对州内郊区65岁以上的居民，一共寄出了16 000封信件，当中有些人收到的是“提醒信”，其他人的则是“行动信”。两种信件都同样包含了下述这些关于流感的一般信息，以及可能带来的健康风险（McCaul, Johnson & Rothman, 2012）：

> 流感季节就要来到，所以您该准备安排您的流感疫苗注射了。流感，也就是流行性感冒，是一种非常容易传播的疾病。任何人想要减少感染流感的风险，避免对健康的危害，都应该接受流感疫苗注射。

除了上述同样的内容，“行动信”上还加上了哪些医疗机构将提供流感注射门诊的具体时间和地点，以及居民该如何进行注射的具体信

息（比如要带哪些证件等），并在信的最后这样提醒：

> B类医疗保险将会支付流感注射费用，前往门诊时请记得携带您的医疗保险卡。

测试结果说明了一切。附带具体信息的“行动信”（告诉他们要去注射时具体要做的事），将注射参与率提高了近三分之一（从19.6%提高至28.2%）。只是简简单单地将如何完成注射的实用信息说清楚，就能让更多人照着去做。这些信息赋予人们流感注射的所需技能——行为因此就更容易改变了。

赋予技能如何见效

赋予技能，是通过让人获得能力、提供人们所需资源，把一种行动变简单，于是人们能够有自信地将之转化成为行为。影响人们的行为，往往就是展示给他看怎么做这么简单——把技能教给他们。赋予技能，主要有以下几种方式：

- 通过以下几种途径提供培训：指导手册、准则、影片和计划（就拿苹果手机的使用说明为例，非常短、非常简单，容易读且容易上手）。
- 让人们练习、试用，在决定购买（或其他任何类型的行为改变）之前接触样品或获得体验。
- 运用工具提供有用的信息，比如巴士/火车/渡轮的路线与时间表等，并且指导如何最高效地做到这件事（如果提供得好，可以帮助行为发生；但提供糟糕的信息也可以完全适得其反，比如从前微软系统里那个愚蠢的回形针人物）。

• 给人们更多的额外资源，比如提供免费试用期、帮他们填写烦人的表格，或是提供到店的交通协助等。

这些策略都能够提高人们去从事某种行为的能力，协助并影响他们。教会了人们技巧，行为改变的机会就会增加。

与赋予技能相关的，还有一个概念——“自我效能”（self-efficacy），它指的是人在面对状况的时候，相信自己的能力足以达成目标的信念。拥有越高的自我效能，我们就越能将困难与挑战视为自己搞得定的任务。这是我在鲍勃·蒙哥马利博士（Dr. Bob Montgomery）的著作《成功与动机的真相》（*The Truth about Success and Motivation*, 1988）中学到的概念。我很喜欢鲍勃·蒙哥马利，不只是因为他曾经担任澳大利亚心理学会总裁多年，而且还因为他是澳大利亚最受敬重的心理学家之一，他在我还是研究生的时候教导过我。更重要的是，我在实际生活中运用了他的许多理论，而这些想法的确对我大有帮助。

鲍勃相信我们的生活中有两大根本驱动力：**追求愉悦**（pleasure）和**渴望征服**（mastery）。当我们度假时、享用美食或享受按摩时，我们感受到的是愉悦。但只有愉悦并不会让我们满足，我们还会渴望征服，比如克服障碍、缔造纪录、接受挑战并战胜它。征服当中包含了内在的驱动力，比如自豪感与满足感；以及外在的驱动力，比如金钱和地位。阻碍人们去征服的其中一个重要因素，就是能力——他们不具备相关的技能。所以给予人们去做某件事的技能，能够提高他们的自我效能感，以及去征服环境的能力。

澳大利亚心理学家玛丽·拉索许（Mary Luszcz, 1993）对于老化与记忆力之间的交互关系进行了研究。她的实验找了40位年轻人（平均年龄23岁）以及40位老人（平均年龄73岁），问他们觉得自己的记忆力有多好，然后让他们进行一系列的记忆力测试。有趣的是，她发现

年龄并不是记忆力好坏的指标；真相是那些相信年纪大了记性就会不好的人，记忆力就真的会衰退。所以有时候“赋予技能”也可以视为一种“加持”——让人们相信他们已经具备了做到某件事的能力。

赋予技能的步骤

当你想要发展一套策略，来提高某一特定人群的技能时，可以采用下面这些步骤：

1. **评估**目前对于行为的理解与能力。人们了不了解他们需要做什么？他们有没有能力去做？他们相信自己有能力做到吗？差距在哪里？

2. 制订一个**计划**来提升这群人的能力。创造一些帮助人们获得技能的工具，演示影片就是一例。

3. 记住，**征服感比奖赏更强大**。尽可能利用人们的内在动机，帮他们建立一种征服感。人们不只会被金钱等外在利益驱动，更有力的往往是愉悦感与征服感。

愤怒管理

能力与技能并不仅仅关乎物理性的任务，心理技能一样可以通过学习获得（Schacter, Gilbert & Wegner, 2010）。想当年，当我在新南威尔士州奥伯伦（Oberon NSW）开放式监狱工作的时候，传授控制愤怒的技巧就是我的工作重点之一。许多犯人都有难以控制怒气的问题，即使他们多数人都有改变的意愿，但他们不知道当自己愤怒的时候，该如何控制怒气，让自己不要爆发。他们中的很多人在以暴力解决问题的家庭中成长，当他们长大后，也只会沿用相同的模式。

我在监狱里开设了一个“愤怒管理”课程，通常是在每周三的下午，在一间小房间里与6~10位犯人一起进行。我们会把桌椅都推到房间的角落，全部人都坐在单薄的塑料椅上，围成一圈。犯人身穿绿色的制服，身上散发着“白色公牛”（White Ox）的气味——那是一个很受欢迎的自卷香烟品牌的名字。整个房间里弥漫着一种躁动不安的气氛。回忆一下，你从前在学校里遇到的那些行为失序的青少年，把他们的破坏性再加倍，然后坐满一整个教室，这就是弥漫在我那个上课房间里的能量。

课程教给他们一些不同的方法，让他们能够抑制挥拳相向的举动。我教他们包括沉思、深呼吸以及静心的技巧，还有比如非理性的行为模式、如何以积极思考取代消极思考的方法等。课堂上也会聊到战逃反应，以及为什么当身体遇到压力或怒气时，心跳就会加快。在课程的后段，犯人会进行技巧的实际演练，以及角色扮演练习。在练习中，我经常扮演他们心爱的人的角色，或是扮演那种会在酒吧里激怒他们的人。这些方法很直接，而我相信这些灌注的技巧的确有助于减少他们的暴力行为。

培养技巧，也有助于恐惧症（phobias）的治疗（Choy, Fyer & Lipsitz, 2007）。恐惧症患者需要理解，当他们遇见特定的刺激时，会感到恐惧与焦虑。如果他们能够让自己接受这种感觉，当他们再碰到这些可怕的刺激物时，焦虑感会逐渐减低，感觉会好很多。治疗过程中，会运用渐进式的刺激。如果你很害怕蜘蛛，一开始会先从接触蜘蛛的照片开始，然后升级到一只死蜘蛛，直到最后让你接触一只活蜘蛛。如果不提供技能与方法，想要扭转一个人的恐惧感，是很难做到的。不知道克服的方法，不管他们想改变的动机有多高，最终都很难成功。

要扫除“我不知道怎么做”这种障碍最简单的方法，就是把行为所需的技巧展示或秀给对方看。如果你的孩子说他们不知道怎么把餐具

放进或拿出洗碗机，就用你的手机拍一段影片给他们看。在公司里，如果有人因为不知道怎么开一场工作坊会议而紧张，你一样可以为他制作一个视频教学课程。如果有人不知道怎么做办公室的资源回收工作，就把这些人配对成“伙伴小组”，或者指派一个回收辅导员教他们做。

不能只说“不”

想要改变行为但不传授正确的技巧，不是效率极低，就是根本无效。其中一个代表性的例子就是美国在20世纪80年代由前第一夫人南希·里根（Nancy Reagan）倡导的“只要说不”（Just Say No）反毒品运动。运动的目的是鼓励年轻人抵抗同龄人邀请使用毒品的压力——对毒品说“不”。然而里根的宣传反而扩大了毒品的认知度，滥用毒品的状况持续存在，“只要说不”活动始终没有带来减少毒品滥用的效果。

面对一个复杂的问题，南希·里根采用了过于简化的解决方案。反毒运动并没有为人们提供应付可能吸毒情境的工具，同时也没能对那许多尝试过毒品但没有上瘾的人予以肯定。

宾夕法尼亚州立大学的费希尔与贝齐（Fisher and Birch, 1999）做了一个研究，把“只要说不”效应放在想吃饼干的儿童身上进行试验。他们把一些家庭分成两组，每位妈妈都带了一大桶饼干回家。第一组妈妈得到的指令是，每当孩子跟她们要饼干的时候，她们总是说“不”。而另一组妈妈得到的指令则是，孩子要饼干的时候，有时候给，有时候拒绝。试验的结果发人深省。总是被告知“不”的那群孩子，变得对那桶饼干更为着迷，会总是提到它，而且要求吃饼干的次数比另一组更高。你越是跟孩子说他们不可以得到某样东西，他们想要的动机就会越强。

只是叫别人去做某件事情，很少能够真正成功地改变行为。能够持久且自发的行为改变，来自授于人们技巧，让他们能够自己去实践。正如古云：“不闻不若闻之，闻之不若见之；见之不若知之，知之不若行之；学至于行而止矣。”

重点回顾

人们总是说，广告人就是在对消费者进行洗脑，让他们买买买。这样说起来，仿佛广告人会潜进你的心里，怂恿你去买东西。但如果你不知道如何购买，再多怂恿也无济于事。我的姐姐从来没有买过棋，我可买过好多套——但那也是在我学会了下棋以后的事。当人们越了解你的产品或服务，以及参与其中的方法，对他们而言就会更容易。这听起来理所当然，但就是因为太理所当然了，所以人们往往会忽略。如果人们没有能力去做出你所期望的行为，你的期望就注定失败。你必须赋予他们所需的技能，比如监狱囚犯需要学习减少自己暴力行为的方法。同样，“因为你在意”案例也让我们看到：只要人们了解你的出发点，并且更重要的是，知道他们可以怎么做，他们就会愿意共襄盛举。

圈内人：
乔恩·卡西米尔

关于如何改变他人行为，我的第一个反应就是，也许你该考虑什么也不要做。尤其如果你是一个品牌营销人员，也许你应该放过别人，不要试图改变他们。世间已经有太多的人在尝试改变我们的行为，而这些行为多半都是根本没必要改变的。说真的，人们要努力维持生计、在生命中找寻意义，已经很不容易，不应该再被这些肆无忌惮的营销人永无止境地骚扰与侵犯。所以如果你想改变我们的行为，

让我们买一些不需要的东西，何不去做点其他真正有意义的事？比如把你自己家的庭院好好打理打理？

好吧，这样的观点有点偏激（我是指改变行为，无意指责你家的庭院）。许多行为的确是需要改变的，而且某种程度上，我们多数人的工作都与说服有关：看这个！买这个！学这个！吃这个！想想这个！投票给这个！相信这个！……我的小小建议是，尽量保有一颗利他之心，付出越多你就会收获越多。我们制作Gruen系列节目的宗旨，也带着一个改变行为的期望。我们要让人们对自己接收到的信息、自己买东西或者卖东西的行为，能够多一些思考。身为一个电视制作人，我们的重点就是做好节目，让节目娱乐性高、充满新鲜想法，而非专注于考虑投入时间与精力所得的回报——这是我们对观众表达尊重的方式。我们从没想过为了发财或让公司赚大钱而做节目（但的确为我们带来了愉快的工作时光）。之所以制作这些节目，我们想呈现的不只是问题，而是解决方案，目的就是能够刺激澳大利亚人加入这些我们觉得很重要的思考与对话之中。而且坦白说，也因为我们对于园艺实在一窍不通。

乔恩·卡西米尔与他的搭档一起创造了ABC电视台的Gruen系列节目，并担任节目的执行制作人，同时也是一位畅销作家（拥有超过4部著作）。而他一开始是一名记者。我最早认识乔恩，是在他为了物色上节目的嘉宾——访谈广告圈人士的时候。之后经过很多年，我才渐渐跟他越来越熟。他最感兴趣的就是“人”，也因此决心制作电视节目来帮助人们、娱乐人们。乔恩本身也是个很有趣的家伙，更是一位值得交的朋友。

---

1. 如果你住在澳大利亚，想要进广告公司担任创意人员，其中一个最传统也最有效的方式，就是去读这所广告金奖学校。

2. 原文作“Who Gives a Crap”，同时可译为“排泄的人”，此为一厕纸广告项目名称。——编者注

第十三章
化繁为简（eliminate complexity）：扫除障碍

对我来说，对错误进行分析，就是带来改进的最有效方法。

——唐纳德·诺曼（Donald Norman），美国认知科学家

这恐怕是我这辈子看过最恶心的广告，这恐怕是我这辈子看过最恶心的东西。

——威尔·本斯（Will Burns），《福布斯》杂志评论员

14岁男孩与青春痘

对于14岁年纪的男孩子，身体就要跟他们开一个残酷的玩笑了。这个叫青春期的东西来临时，荷尔蒙不只会让他们开始对性产生兴趣，也会开始蹂躏他们的皮肤（这个组合实在不幸）。结果呢？就是一颗颗带脓的青春痘冒出来，而且一长就长很多。针对青春期男生的需求，曼秀雷敦（Mentholatum）公司创造了欧治（Oxy）抗痘乳膏。它要解决的问题是，品牌如何与这些饱受痘痘折磨的男生产生联系，并说服他们使用抗痘乳膏。

从源头开始，产品面对许多需要克服的障碍。首先，欧治只在药房渠道销售。你可以告诉我，上一次你在药房里遇到一个14岁男孩，是什么时候的事？这些店里摆着的全是令人尴尬的产品，或者来自外国的产品。另一个问题是，许多男孩子不好意思跟爸爸妈妈开口，要

他们帮他买青春痘药。如果家里浴室原本就有抗痘乳膏存在，他们可能会拿来用——但大部分男生不会主动提出需求。那些愿意开口的，又对于品牌名一无所知，这对于厂家与广告公司也是一个大问题。所以交给我们的任务，就是要让这些长痘痘的男孩子，能够简单轻松地拿到欧治的乳膏样品。我们的客户已经准备好了一万份产品样品，他们相信，只要这些年轻男生试用过欧治抗痘乳膏，他们就能说出品牌名，要父母买给他们。然而比较麻烦的问题是，客户的预算非常有限。

在规划策略的过程中，我们用谷歌搜寻“青春痘”这个词。出来的结果除了维基百科的科普之外，第二受欢迎的搜寻结果，就是YouTube上一个叫“史上最强挤痘痘”的影片，显示的画面是正在挤压一颗大痘痘的两只邪恶的手指。这条影片真的很恶心，不过吸引我们注意的是它的观看人数：1 200万，并且还在持续增加中。这也并不是唯一一条——网上还有许多挤痘痘的视频，而且多半都有很高的点击率。那么，什么人会上YouTube去看挤痘痘的影片呢？那正是我们的目标受众：青少年男生。从这一个洞察开始，我们的策略逐步成形。

僵尸与化繁为简

总的来说，人是懒惰的（或至少我们的大脑都很懒惰）。我们都会尽可能地避免花精力或者脑力。心理学有一种观点认为，“对于未来行为最准确的预测，来自过去的行为”——名人心理学家菲尔博士（Dr. Phil）让这个概念众所皆知。这个观点在犯罪行为上尤其成立（Mossman，1994）。人类学习行为模式，再重复这些行为，于是行为成为习惯。正如在第五章所学到的，我们喜欢用系统1思考——也就是以自动导航系统运行（卡尼曼，2011）。

这一章要谈的是“化繁为简”，以及让人们容易做出行为改变。这与赋予技能（第十二章）不同，赋予技能谈的是授予人们技巧，或者提升人们的能力，让行为能够实现。被欧治品牌作为目标人群的那些男生，他们从来不会走进药房或超级市场，又不情愿开口要他们的母亲帮忙买治痘痘的药。他们并非没有能力开口，但生活环境使得他们欠缺合适的机会接触商品。化繁为简的重点，就是改变环境或行为情境，让事情变简单。

改变环境以便于行为发生，往往乍看之下像是浪费时间。如果人们有动机去做某件事，也有能力去做，他们不就理所当然地去做了吗？假如这个人完成任务的动机很强烈，答案可能是：会的。但如果他们的动机并不强，或者几乎没有动机，我们还能让行为发生吗？这时候“僵尸”就要登场了。

当我们的大脑处于自动导航状态时，我们就变成如同僵尸一般，依循惯例行事。想象一下僵尸的样子：缓步前进，双臂伸长，寻找下一个倒霉鬼。如果路上有东西挡了路，他们会停下来不断重复动作，然后继续走向障碍物。所以当你需要化繁为简时，就想象一下这些僵尸：你得把他们前进路上的一切障碍清除。

比方说，当我们去采购的时候，通常用的是系统1进行思考——自动导航。我们会尽可能选择惯用的商品，依惯例路线在店中移动，让投入的认知精力越少越好。这就是为什么超级市场会对与消费者视线等高的货架位置进行额外收费的原因[注]，僵尸们可不喜欢弯腰或爬高去四处寻找商品。也因此巴登（Barden, 2013）主张，商品包装必须要易于辨识与阅读，因为消费者懒得思考。换句话说，产品包装要化繁为简，要使用大而清晰的图案、鲜明的色彩，确保包装的每一部分传递的都是同一个品牌故事。化繁为简，要清除阻碍人们去做某个行为时可能遇见的大大小小的所有障碍。完成购买所需的步骤越少，人们就越不需要思考，成交率就越高（线上和线下消费都是这个道理）。

化繁为简的效果何来

我们再来回顾一下卡尼曼对于思考系统的解读。系统1运行非常快、凭借直觉与情感、通过感官连接世界。它会做出瞬间的判断，依靠的是简单概括、刻板印象与经验法则。相反，系统2则是脑中运行缓慢的、推理的以及理性的另一部分。这一部分的思考，使你可以停下来、想一想。为了让你感受一下两者的区别，请看看下面的算式：

$$7 \times 13 = ?$$

你的答案是什么？拜托你算算看——其实没那么难。给你一个提示：答案小于100。你还在抗拒吗？如果是，你是不是觉得太难算了？你怎么算不出来？

如果我要你算一个简单一点的，你愿不愿意试试？

$$2 \times 4 = ?$$

这个简单多了。通过这两个题目，我想让你体验的是系统1与系统2思考之间的区别，以及你大脑的惰性。相对于转移至系统2思考，你的大脑更喜欢留在系统1里。所以就算你完成了第一道题目，你大概也经过了一个短暂的停顿，因为你的大脑需要转换挡位，去处理一个无法自动找到答案的问题。假如你还是懒得去把答案算出来（顺便告诉你，答案是91），你的大脑应该是觉得转换到系统2去进行计算这件事太吃力。但对于这个行为，大脑会予以合理化，而不是承认自己很懒。对于这个数学问题，你可能会说："我没这闲工夫"、"就当我试过了吧"、"这又不重要"，或者是"我要做的话我当然做得到，但我没觉得对我有什么价值"。在卡通影片《辛普森家庭》（*The Simpsons*，1992）里，荷马（Homer）这个代表凡夫俗子的大懒虫告诉他的儿子巴特（Bart）说，"如果一件事太难做，那就不值得去做"。这可是对

普世价值的搞笑颠覆。事实上，当任务困难的时候，我们往往会拖延，或者创造一个不去完成它的理由。当目标不容易达成，尤其当达成目标需要消耗认知能力时，我们会干脆把它放到一边，然后合理化我们的逃避，我们有时其实就跟荷马一样。

红灯行绿灯停?

你有没有试过搭飞机前在网上办理值机？或者有没有在机场用过那些用来值机的小电脑？在问你是否携带刀具、毒物或枪炮弹药等危险物品的那个页面上，你可能会发现有个东西怪怪的：页面上有两个可以选择的答案按钮，一个写“否”另一个写“是”。有趣的是，“否”的按钮是绿色的，而“是”的按钮是红色的。你会按哪一个?

这可是交互界面设计师的精心设计，就是为了让你停下来仔细考虑你的选择。一般来说，我们会下意识地认为绿色代表通过：“我没有携带危险的东西，所以我可以继续。”红色则代表停止：“我带了危险东西，所以我有麻烦了！”通常为了化繁为简，我们希望事情越顺畅越好，过程越无缝越好。然而，把人们原本预期的颜色换成意料之外的颜色，就能够摇醒如僵尸般自动化运作的人们，让他们停下来，真的好好思考一下。

这是一个聪明运用“斯特鲁普效应”（Stroop effect; Stroop, 1935）的例子。斯特鲁普效应的命名来自美国心理学家约翰·里德利·斯特鲁普（John Ridley Stroop），是在心理学界最常被引用与重复论及的学说之一，而相同的实验已经被复制了超过700次（MacLeod, 1991）。基于对人类的大脑具有高度可塑性的假设（Pinaud, Tremere & De Weerd et al., 2006），它也逐步被设计成了一些锻炼脑力的游戏。斯特鲁普效应是将各种色彩的单字，用与所代表色彩不一致的颜色呈现，比如，把“橙”这个字印成蓝色，把“黄”这个字印成绿色等。在谷歌上你可以

找到很多例子。实验的方式是，研究人员每拿出一张字卡，实验参与者就要用最快的速度大声说出字的印刷颜色。字本身的意义与印刷颜色之间的不一致，会让参与者在大声念出的时候产生混淆感。

这是一项认知层面的复杂任务，因为我们要同时处理两种互相竞争的信息刺激，要读出正确的颜色（而非与印刷颜色冲突的单字意义），需要特别花力气去认知。一开始测试时，我们做得还不错，但很快大脑就会开始疲劳，于是辨识变得越来越困难。因为要完成这件事，你动用的是系统2进行思考，这很快就会变成一种辛苦又劳神的工作。

就是因为这样，我们都喜欢用已知的假设来面对身边的环境——而且会相信一切都应该与我们的直觉一致。我们看见绿色按钮，就会假设代表的是“通行”；我们看见门上有一片平坦的金属，我们就会觉得那门是用推而不是拉的。这种例子不胜枚举。所以如果想要推动某种特定的行为，我们就必须要扫除所有可能阻碍行为发生的、把事情变复杂的事物——即便这些事看起来只是琐碎小事。

向老虎机学习

想象一下，有没有可能我们可以创造一种设备，人们即使对于回报完全没有把握，还是会心甘情愿地不断往里面投钱？其实不用想象，因为它早已经存在——那就是赌场里的老虎机，它们可是化繁为简的完美范例。

记得我12岁的时候，跟家人一起坐游轮去希腊度假，我第一次在船上接触到老虎机这个东西。虽然阳光明媚，景色优美，船上又有很棒的游泳池和各种活动，我却只对船上的三台老虎机深深着迷。为了玩老虎机，我跟爸妈讨钱、借钱，搞不好还偷了他们的钱。我一直跟

他们乞求："可不可以给我20德拉克马（drachma，当时的希腊货币）？"我至今还记得那个景象，把一个硬币投进机器，然后拉下那一根末端有一颗黑色小球的长长的手柄。在"咔啦"一声之后，就是我翘首以待三个转轮停下来的时刻。第一个转轮停止之后，第二个很快就会依序停下来。假如有两个金块图案排成一线，就会让我非常兴奋。第三个转轮会停在哪里？该死，是樱桃图案。每试一次，就是一次满心期待，这让我觉得非常好玩，而且每一次等待好像都永远等不到头。

从那时候开始，我就爱上了赌博，不过现在我已经明白，赌得越多，只会输得越多，因为这是赌场的营利模式。老虎机的赔率大约是每投入1元钱，它会吐出85分钱；也就是说，只要你玩得够久，你就一定会输。千真万确的是，老虎机赚的远比赔的多。虽然很多人都知道这一点，但他们还是一直玩——基于他们的系统1思考。系统2会告诉人们不应该继续玩下去，老虎机的制造商也非常明白这一点，所以它们把机器设计得尽可能简单，而且让玩的人欲罢不能。这就是为什么现在的老虎机与我小时候在游轮上玩的，已经大大不同：

- 手柄已经消失，取而代之的是机器上又大又醒目的按键。拉手柄难度比较高，而且速度慢。按这个红色按键又快又简单，而且红色本身就是带给玩家急迫感的暗示。
- 越新的老虎机速度越快，盘上的水果也更快排成一线，当然，没排成一线的速度也更快。
- 每一次中奖，都会伴随着大量的闪灯与铃声欢呼声，而当你输的时候，机器就保持缄默。

老虎机极力做到了化繁为简，所以和我一样的人就会想玩，而且玩不停手。现在也不用等转轮慢慢停下来了，所以它也不给你机会分心去想："我在干什么？这不是很傻吗？"赌博专家娜塔莎·沙尔

（Natasha Shüll）曾经在《连线》（*Wired*）杂志（Venkataramanan, 2013）介绍过老虎机制造商是如何做到化繁为简的：

1. 将机器屏幕设定在38度角倾斜，维持赌客的舒服姿势，让他们不容易累。

2. 创造包围赌客的音场效果，让赌客避免受到外界环境的干扰。

3. 提供舒适的座位，让他们可以玩更久。

4. 提供信用服务——老虎机可以接受各大银行的支票以及赌场的储值卡，把支付方式从“真正的”钱上面移开，让花钱更容易。

5. 进行赌客追踪计划，也就是运用行为数据，监测赌客的行为。

6. 提供多种不同的得奖排线模式，暗示你如果在更多的排列线上下注，你就有机会赢更多。

7. 换上又大又好按的按键，一根手指就能搞定（通常大家用的都是“一指神功”）。

……

当然，我可不是要与老虎机制造商为敌。所有企业都有权利去扩大赢利，把产品做得尽可能让人容易使用。但如果我待的是政治圈，我一定要求立法严格限制老虎机的使用对象，因为制造商在产品设计的“化繁为简”上实在已经做到了极致巅峰，它们在老虎机上的改良，并不需要赌客具备新的技能，也没有去提高他们赌博的动机，它们所做的纯粹就是去除玩老虎机的各种障碍，让人容易一直玩下去（进入自动导航状态）。

所以在影响行为上，你要记得的就是，设法聚焦利用自动导航的思维模式，让人们不经思索就能采取你期望的行为。

化繁为简带来的心理学副产品

事情比较简单，我们就更有可能去做，这个结论并没有什么高深的学问。但对于做广告来讲，这可是一个特别重要的概念。消费者倾向于购买那些他们已经喜欢上的品牌（Haefner, Deli-Gray & Rosebloom, 2011）。在近期的研究中，布拉塞尔与吉普斯（Brasel and Gips, 2013）发现，当人们使用触屏方式观看广告时，他们在心理上会对于品牌形成更强烈的归属感，程度高于对着屏幕使用鼠标或触摸板的人。直接接触屏幕，缩小了使用者心理上与品牌的距离感。使用更容易，几乎靠直觉就能操作，也让人们与品牌之间产生更亲密的联系，感觉像是自我延伸的一部分。人们会因此而更喜欢一个品牌，而且准备好为它掏钱——这一切就来自使用界面给了他们更好的感受。注

这个病毒一定成功

那么，我们该如何为长青春痘的青少男们化繁为简，让他们购买欧治？从过去“挤大青春痘”影片的病毒传播成果，我们知道挤青春痘的视频具备很好的传播力。如前所述，过去行为是预测未来行为的最佳指标，所以我们决定制作一个挤痘痘影片的大合辑——一部取自YouTube挤痘影片精华的“超级挤痘狂想曲”。顺便说明，我们联系了那些影片的原创者，接洽使用权，并支付每位作者100美元作为酬金。如果你想体验一下恶心的感觉，看看这部影片吧（www.youtube.com/watch?v=l0cAaYW5Ri4）。别说我没警告你！

在影片结尾我们加上了一个提供试用品的信息：“点击这里，免费试用品送到家”。只要点击“申请试用品”，并提供收货地址和电话，我们就会把欧治产品放进牛皮纸袋寄出，让他们在24小时以内收到。这

大概是我做过最“优雅”的“化繁为简”案例了（是有点儿恶心没错，但依然优雅）。我们创造了男孩子想看也愿意分享的内容，而当他们观看的时候，我们通过直接“申请试用品”的方法，把他们接触抗痘乳膏的障碍给去除了。一共有大约70万人观看了这部影片，一万份样品在24小时内就发光了。要化繁为简，就是要找到行为的障碍物，把它们消灭。

威尔·本斯（Will Burns, 2012）在《福布斯》杂志发表了一篇文章，叫《恶心也是个好策略》：

> 这部影片为那些挤青春痘的画面下了一个很棒的注解——“男人级的问题”。这不但迎合了青少年们追求男子气概的心态，更有效的一点是，把大颗青春痘本身定位成了一个男人级的问题。而这正与青少年原本对于青春痘的认知——一个蹩脚的青少年烦恼——完全相反。当然，欧治洁面产品在影片里就被定位成了带来“男人级解决方案”的超级英雄。每个层面的策略都很聪明，够大胆也够接地气。依我看，效果应该很不错。

本斯最后是这样总结这篇文章的：

> 我面对镜子的感觉从此不同。

化繁为简的途径

行为经济学家理查德·泰勒将那些设计系统来把各种选择整合在一起的人称之为“选择设计师”（choice architects）（Thaler & Sunstein, 2008）。他们包括设计超级市场空间布局的人、设计网页的人，或者是设计餐厅菜单、在取悦顾客的同时也让餐厅赚更多钱的人。注

泰勒和桑斯坦的著作《助推：如何做出有关健康、财富与幸福的最佳决策》（*Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, 2008），列举了推动人们往某个特定方向前进的七大原则（加上一点创意的趣味，取每一项的一个字母正好组成了“NUDGES”这个词）：

- 利益（iNcentives）——提供明确的利益，让他们立即行动。
- 信息拼图（Understand mappings）——解读数据，把数据与所代表意义间的距离缩到最小。
- 默认选项（Defaults）——把你想要人们选择的东西设置成默认选项。
- 给予反馈（Give feedback）——有效的就让它重复，无效的则不。所以只在有效时给予反馈。
- 预料错误（Expect error）——预料到人们会犯错，为可能的错误预先设计。
- 把复杂的选项架构好（Structure complex choices）——选择越少越好，并把它们之间的差异尽量拉开。

我们来深入谈谈其中三个原则。

把你想要人们选择的东西设置成默认选项

面对选择的时候，比较多的人会直接接受默认选项，放弃做出选择加入或退出的决定。关于这一点，可以从器官捐赠这个充满情感纠结的课题上看出端倪。观察一下欧洲不同国家的器官捐赠率，你会发现，有些国家的捐赠率非常高，比如瑞典，有高达85.9%的公民同意在过世之后捐出他们的器官。而他们的近邻荷兰则大大不同，器官捐赠率只有27.5%。如心理学家、行为经济学家丹·艾瑞里所指出的，这些国家文化价值观相当接近，照理说对于器官捐赠所持的态度应该也

很接近，一定有其他因素从中作梗。结果发现，影响人们决定捐赠器官与否的关键在于政府部门如何问这个问题。荷兰政府给人民的是选择加入的选项（opt-in）："如果你同意加入器官捐赠计划，请在方格里打钩。"相反，瑞典政府给的则是选择退出的选项（opt-out）："如果你不同意加入器官捐赠计划，请在方格里打钩。"在以上两种例子里，很多人都没有在方格里打钩，于是不自觉地挑选了预设选项。艾瑞里（2008）写道：

> 你也许认为人们之所以这样做，是因为他们不在乎。所以决定是否捐赠器官这件事如此微不足道，他们甚至懒得拿起笔来在方格里打个钩。然而事实正好相反。要决定在我们死后，我们的身体会被如何处理，以及这对身边亲密的人会带来什么冲击，这是一个很艰难的决定。就是因为太难决定，以及这些决定所背负的沉重情感负担，让人们不知道该怎么办，所以他们干脆选择默认选项（相同的状况，也发生在医生所做的医疗决策、人们的投资决策及退休决策上）。

当我们感觉难以决定的时候，就会选择预设选项。假如你要约朋友碰面，想要决定见面地点的话，就要记得这个原则。你该提出的不是"我们在哪里见面"，而是"我们在车站前那家酒店见面好吗"。第一个问法没有预设选项，让人无从顺应。第二种问法则设定好了预设选项。假如在用餐场合，你要点一瓶红酒，你开口问的如果是："我们来瓶西拉子（Shiraz）怎么样？"你绝对会更有影响力，因为西拉子成了预设选项。所以，记得负起设置预设选项的责任吧。

预料可能的错误，为它预先设计

当事情太复杂的时候，多数人都会觉得烦。所谓围绕错误来设计，就是预见人们可能会搞错，然后为这些错误预先做好设计。比方说，吃一颗综合维生素，要比吃好几种单一维生素简单得多。可以重

复密封的芝士包装又是一例，很多人发现芝士在包装打开之后很难保存，会变得又硬又干，最后只好扔掉，这造成很多人不想再买芝士，因为谁都不愿意浪费钱。于是可重复密封的芝士包装解决了这个问题，让芝士容易保存，也避免了浪费。

卡尼曼（2011）则举了巴黎地铁的例子。巴黎地铁票卡的两面都能让机器读取，不管正面反面，所以无论你怎么刷，机器都会让你通过。这张票卡就是因应预设错误而设计的（我觉得下一个真该好好重新设计的产品，就是电视机的遥控器）。

你有没有办法把早晨起床这件事也来个化繁为简？泰勒和桑斯坦（2008）提到淘气闹钟Clocky这个例子。这是一款在2005年由高芮·南达（Gauri Nanda）设计的闹钟，他是一位就读于麻省理工学院媒体实验室的研究生。Clocky的样子跟一般闹钟差不多，只有一个区别，就是在两侧各多了一个橡胶轮子。每当闹铃响起，Clocky的轮子便转动起来，Clocky会从你的床头柜跑到地上，从而远离你的床。要让Clocky闭嘴，你唯一的办法就是爬下床，抓住它把它关掉，所以你就起床了——这就是Clocky的任务。Clocky问世的时候，在美国吸引了媒体的注意，电视节目《早安美国》（*Good Morning Amreica*）主持人黛安·索耶（Diane Sawyer）就说：“我差不多两天就会把Clocky给宰了！”Clocky甚至成了哈佛商学院的营销与创新课程研究案例。为什么Clocky会如此引人注目？就因为它解决了早上起床难这个问题。它其实并没有增加一个人想要起床的动机——它只是重新设计了环境，让行为容易发生。

把复杂的选项架构好

营销人的工作，就是让选择越少越好。选择越少，产品越好。在巴里·施瓦兹的畅销书《无从选择：为何多就是少》（*The Paradox of*

Choice: Why More is Less, 2004）中提到，当东西都很相像，要在它们中做出选择就变得困难，但矛盾的是，如何选择这个决定却变得不那么重要了——反正这些差不多的产品每一个都能做到差不多的事。因此，营销人应该要设法让产品尽可能鹤立鸡群，最理想的是，让它自己就变成一个品类。如果你的产品能自成一个品类，你拥有的就是那个品类100%的份额。下面是一些这种类型的例子：

- 低价时尚手表——斯沃琪（Swatch）（这很有年代感，我知道）。
- 微型博客——推特。
- 能装进购买歌曲的MP3播放器——iPod。
- 免费合法串流音乐——Spotify（一家流媒体音乐服务平台）。
- 让时尚又快又买得起——Zara。

……

正如施瓦兹说的，当面对选择的时候，“多就是少”。

怎么把家里的资源回收变简单?

化繁为简也可以运用在资源回收的工作上。虽然人人都说他们支持资源回收，还是有很多懒人会把垃圾扔进同一个垃圾桶里。如果要鼓励资源回收这件事，想想我们可以如何化繁为简。其中一个方法，是用一个明显大于一般垃圾桶的桶子来当作资源回收桶，并且放在一个固定的位置。或者你也可以把两个桶肩并肩放在一起——一个用来扔一般垃圾，另一个用来回收，并且设法让后者的方便性再大一点。

我姐夫的家有两层楼，厨房在楼上，于是他设计了一个滑轮系统，让他们可以把要回收的垃圾直接扔到二楼的阳台，然后垃圾便会自动掉进楼下的回收桶里，因此他们家几乎不会漏掉任何一件可回收的垃圾。再想想厨房里的其他家务事：要把洗碗机里洗干净的碗盘放回橱柜中，在你家里容不容易做到？如果不，你能不能让存放碗盘的地方跟洗碗机离得近一点？我们家就是这样做的，这个安排让这件琐事变得容易多了，我也更愿意主动去收拾这些碗盘了。

如果你的员工老是喜欢在开会的时候看手机，你可以在会议室设置一个手机储存点，把这件事情的管理变简单。当大家走进会议室时就必须把手机交出来，等到会议结束时才能取走（当然手机得调到静音模式）。或者，干脆买一台手机信号干扰设备，放进办公室的会议室。当所有手机都被干扰设备屏蔽了，大家不看手机就变得再简单不过，因为他们不会收到任何新信息。原则就是，好好设计你的环境，把阻挡人们依你期望行事的障碍通通去除。

如果你希望你的妻子不要再随手把钥匙和包包扔在餐桌上，就去买一张小桌子，放在房门边上。当她回到家，走进门，就很容易自然地把钥匙和包包放在上面。记得，把你期望的行为变得越简单越好。

在有害行为发生前就制止

当我还在担任心理医生时，碰到过一些酒精成瘾的病患。他们必须努力让自己保持清醒，抗拒想要喝酒的冲动。直到有一天，他们发现自己刚好站在一家酒吧门外，又正好有大把时间，于是他们推门进去，点了一杯啤酒。结果他们又继续深陷其中了。

我会解释给我的病人听，他们并不会平白无故地出现酒吧门口。相反，引导他们走向酒吧的是一系列我称之为“SUDs”（seemingly

unimportant decisions）的“看似不重要的决定”。为了解释这一点，我要他们想象了一个场景。有一位仁兄，一个人独自在家。他觉得自己该做点运动，于是决定出去散散步。接着，他又想到该买点食物作为晚餐，所以还要去趟商店。买食物需要钱，所以他带上了钱包。于是，他出了门，散步去商店。在这条路上，坐落着他最喜欢的一家酒吧。结果真是巧得很，他发现自己站在酒吧门外，口袋里还揣着足够的钱。

这是怎么发生的？这位仁兄做了好几个“看似不重要的决定”，把自己带到了这个地点。他决定要去散步、决定要带上钱包等，在那个下午他所做的每一个决定，一步步让他距离酒吧的门口越来越近。

很多时候，要制止有害行为的发生，最好的方法就是设置障碍，或是提高事物的复杂度。当我们需要额外付出心力去克服一个障碍时，就容易在那一刻选择放弃。久而久之，就会让人对行为有所改观。这就是为什么想戒烟的人要把橡皮圈绑在香烟盒上、想减肥的人会把最好吃（也最让人发胖）的食物放在冰箱底层的原因。正如同化繁为简能够帮助行为发生一般，提高复杂度也可以用于阻止那些我们不想要的行为的发生。

建立行为改变系统来存钱

多数我认识的人，都有想要存钱的动机，比如为了存够买房的首付款，或是为了安排一次出国旅游。虽然动机充分，然而往往不易做到。我们需要把钱转进储蓄账户（麻烦），或者刚好看见一双想要买的鞋（干扰），也可能忍不住去跟朋友吃了一顿大餐（规划之外的支出）。

这就是很典型的例子，我们并不缺少储蓄的动机，然而更重要的是，要想办法设计一个系统，让人很难不存钱。我们可以有这些做法：

1. 设置银行账户间的自动转账。

2. 下载“一键冲动存”（Impulse Saver Button）应用程序，这是一个能让你随时随地想存钱就能存钱的App（这是西太平洋银行（Westpac Bank）在2012年推出的一项服务，目前仅限于新西兰地区使用——但背后的概念值得参考）。

3. 请公司直接把你的部分工资存到你的储蓄账户里。

4. 把银行账户设置成取款只能在柜台办理。

……

从这些例子你可以看到，所有的方法都是“围绕可能出现的错误来设计”（围绕我们无力储蓄的难处），而非设法提高动机。想要多了解如何通过设计环境来帮助人们存钱，可以读读泰勒和贝纳茨（Thaler and Benartzi, 2004）的著作。相同的思路，也可以运用在像是减肥、保持整洁等方方面面。如果动机已经存在，就要把重点放在你能够如何化繁为简上，让期望的行为容易发生。

重点回顾

“化繁为简”谈的是去除行为的障碍。因为人人都只想花最少的精力去完成事情，高明的营销人就要设法把事情变得越简单直接越好。记得这三项原则：第一，过去行为是预测未来行为的最佳指标，不要期望你能改变太多；第二，人们行事如同僵尸（基于系统1思考时），当有东西挡住去路时，他们就会停下来，因此你需要去推测他们可能遇到的障碍，根据他们可能犯的错误进行设计；第

三，行为越容易做到，人们就越会去做（记得老虎机通过设计来尽可能让人赌得久的故事）。当你想要化繁为简时，可以把这三个原则综合运用。当行为能够发生得越容易，对于动机的需要就越低。想想看，如何能够通过设计环境，创造条件来让行为容易改变。

圈内人：
约瑟夫·贾菲

密苏里州有一个大家都知道的昵称，叫作“做给我看”州（the ‘Show Me’ state），这似乎也预示了一个在行为改变模式上的变迁与演化——从“告知与贩售”（tell and sell）的时代，走到了“参与和游戏”（participate and play）的时代。说到底，告知是最低端的方式，也是在互联网时代之前，广告的基本功能。随着互动的媒体变得普及化、大众化、社交化与移动化，我们的使命便从在“说”（talk）与“做”（walk）两端之间的连续线上找到一个健康的平衡点，变成了直接从“说”的这一端，跨越到了“说到做到”（walking our talk）这另一个极端——换句话说，改变行为的方式，不再是告知、说服与解释，而是基于推荐、具可信度的建议、示范以及实际使用而来。

在这样一个新的生态系统当中，传播工作当然还是有其地位，但可能不再是“非有不可”，而更像是“有也不错”的角色。我的观点是，在一个完美的世界里，付费媒体完全可以不存在，因为品牌会有足够的消费者关系、会员关系、既有顾客、口碑、推荐以及“自有资产”可资运用。最让人信服的代言人，就是你的员工；最有影响力的销售员，就是你的顾客。在这个框架之下，我们称为“非媒体”或“人对人”的力量，才是有效的润滑剂与催化剂，足以让品牌的齿轮转动，让新一代品牌机器得以发力。

传统粗放式的品牌塑造工作，依靠的是名人代言、嫁接话题、曝光频次与更多的频次这些掩人耳目的传播组合，硬是把一个个家庭变

成了用来证明有效性的证据。现在，我们手上有了更为犀利强大的武器：就是这些证据本身。再从反面看，这个力量也会暴露所有的虚假欺骗、麻木不仁、恶劣体验或失望不满，它们的媒介自然是当今已经泛滥成灾的社交媒体。

最终，用来评判我们的，不是我们说了什么，而是做了什么。这是人生的真理，也是当前我们要面对的，更甚于以往的现实。商业终于追赶上了人性，希望它能凭借其调适与演化的能力，不要在这过程中被三振出局。

约瑟夫·贾菲是《30秒广告之后的人生》（*Life after the 30-second spot*）一书的作者。我认识约瑟夫已经有大概10年的时间了，当时是参加一场在新加坡的会议，所有演讲者在会议前一晚有个聚会。结果当晚我们都醉得离谱，一起玩我发明的一个叫“分析师”（*The Analyst*）的棋盘游戏直到凌晨。于是第二天上台的表现也就一般般（我得跟主办方说声“对不起”）。约瑟夫一直在全球范围发挥影响力，呼吁品牌跳脱30秒电视广告的窠臼，探索新的可能性。

---

1. 许多品牌愿意支付超市额外的费用，让它们的产品可以陈列在与消费者视线等高的位置，而避免太高（需要“僵尸”伸手去拿）或太低（需要“僵尸”弯下腰来）的位置。这种额外的收费，叫作“通道费”（slotting fee）。去你家附近超市看一看，也许会发现货架上放在视线高度位置的品牌，都是超市的自有品牌（如果没有人要付通道费，它们就放上自家的产品）。你可能还会发现另外一件事，就是超市的自有品牌产品，往往会设计得跟该品类的领导品牌产品很像。超市其实已经摸清楚了，只要把它们的自家产品陈列在与消费者视线等高的位置，并且把包装设计得与领导品牌类似，人们（基于系统1，以僵尸模式行事时）就容易会心不在焉地选择那个近在他们眼前的产品（即便可能只是个差劲的冒牌货）。

2. 在著作《情感设计》（*Emotional Design*）中，唐纳德·诺曼（Donald Norman）着眼于产品的设计能如何使得我们更喜欢（或更不喜欢）它。你大概也猜得到，苹果的产品在书中被大量提及，作为以设计化繁为简的终极范例。比方说iPad的使用说明书——精简到了极点。它并不需要是一大本说明书，因为iPad的设计就是让你用直觉就能操作。书里面也提到，日常使用产品的简单化设计，还能引起用户强大的情感认同。

3. 在行为经济学里，菜单是一个最常被拿来研究的对象，因为研究者很容易就能通过菜单内容的各种变动，观察到其对于人们会花多少钱、如何点单等的影响。假如你正在设计一份菜单，或者在你下次去餐厅吃饭的时候，留意一下那些会引诱人花更多钱的伎俩（Poundstone, 2010）。比如在菜单上不放货币单位、用绚丽暖心的辞藻描述食物、价格避免整齐清晰地排列，以及把最高利润的菜色放在特别显眼的框框里等。另外，可能还会有一两道贵得夸张的菜品，来锚定你的价格预期——让其他每一道菜的价钱看起来都变得相对可以承受。最后，所有价格大概都不会以数字9结尾，因为它放大的是价格却不是质量。

第十四章
敢承诺（commitment）：如何从一个小请求促成一个大承诺

大事是从小事里长出来的。

——保罗·凯利（Paul Kelly），澳大利亚创作歌手

除非做出了承诺，否则拥有的只是答应与期望，但是不会有计划。

——彼得·德鲁克（Peter F. Drucker），美国管理咨询顾问

致命的超速

广告一开始，你在画面里看见几张挂在起居室墙上，装在相框里的家庭照。这时响起了《你的照片》（*Pictures of You*）这首曲子的旋律。有一群人坐在沙发上，抱着一幅照片，拭着眼眶中的泪水。故事渐渐揭晓，原来他们在一场车祸中失去了挚爱的人。这条广告展现的是，交通意外对逝者身后的家庭所带来的毁灭性打击。2002年，一共有397人在澳大利亚维多利亚州的公路上丧命（维州皇家汽车协会，2012）。而到2011年，这个数字降到了287人。类似由精信广告公司（Grey Advertising）制作的《你的照片》这一类的动人广告（可在YouTube上找到：www.youtube.com/watch?v=DOYEuEiNBKE&list=PL1F05D934105B4A26），应该在当中也发挥了一定效果。但另一方面，维多利亚州郊区的状况则大不相同，车祸

死亡人数不降反升。到底该怎么办，才能让郊区的年轻驾驶员愿意减速慢行、安全驾驶?

约翰·汤普森（John Thompson）担任维多利亚交通意外委员会（Victorian Transport Accident Commission, TAC）负责道路安全与营销的资深经理已经有9年时间。TAC曾经推出非常成功的“就减5公里”（Wipe Off 5）宣传活动，结合多位热门运动明星，鼓励所有驾驶人把行车时速降低5公里，并且制作了许多深入人心又有冲击力的广告作品。

2010年的一天，当约翰驾车驰骋于桑瑞斯高速公路前往米尔杜拉时，路边的一块路牌突然抓住了他的注意力，上面写着：“欢迎来到速度城(注)，人口：45”。围绕着这个边陲小城的只有无尽的麦田和牧场，以及三家店铺：一家加油站兼机械设备经销商、一家杂货店和一家邮局。在那个秋日，当约翰开车穿过速度城的时候，他突然冒出一个念头：“速度城这个名字，有没有办法用来提醒在郊区道路超速驾驶的危险性？”也是在2010年，约翰开始与赤裸传播合作，所以我已经认识他很多年了。他是那种广告公司都会很喜欢的客户类型——心里有一个好想法的雏形，并且愿意尽一切努力来让它实现。

驾驶行为一向是最难影响的行为之一。每个人的驾驶习惯——不管好习惯坏习惯——都根深蒂固，就算面对法规的严格规范，比如是大笔罚款或是吊销驾驶证，也需要很长的时间才能见效。与饮酒开车不一样，人们对超速驾驶所持的态度各不相同，有些人觉得这还是社会能接受的行为，而且有不少人就是有办法超速而不被警察逮到。

推动在郊区道路让人们减速驾驶的一般措施，可能需要历时数年才能显出效果。如我们在第三章讨论过的，行为改变有三项关键要素——思维、感觉与行动——行动是容易创造成果的最快方式。经过许多的思考与讨论后，约翰和我决定了一个“第一步”的策略，不在于降

低超速的发生率本身，而是要求人们对于在郊区道路上安全驾驶做出一个预先的承诺。在后来的几周中，我们在白板上逐步把这个概念描绘成形，直到确定这个策略：我们要把“速度城”（Speed）重新命名为“致命速度城”（SpeedKills）。我们设定的门槛是，只要能获得1万人在脸书专页上为这件事点赞，这座小镇就会换上新的名字，同时TAC将会对小镇上的狮子会（Lions Club，一家国际性的公益慈善组织）提供可观的经费赞助。这个想法让约翰开心极了。

改变的承诺

假如一个行为已是根深蒂固，或者改变难以一步到位，那么想办法去得到一个对于改变的承诺，会是小小的却很有积极意义的第一步。如果你参加过特百惠直销会（Tupperware party，一种历史悠久、以销售家居器皿为目的的家庭聚会），你就能理解我在说什么。只要你买了第一件东西，往往就会越买越多，金额越买越高。其实无论你是向上门的推销员买了一件产品，还是在某个品牌的脸书页面点了一个“赞”，你就已经是在做出“承诺”。

要了解承诺的力量，我们来看看几十年前由斯坦福大学的乔纳森·弗雷德曼（Jonathan Freedman）和史考特·弗雷泽（Scott Fraser）所做的研究（1966）。在这项研究中，心理学家们假装他们在做市场调研工作，想要了解家庭主妇们如何使用居家清洁产品。在第一天，他们在电话簿上随机挑选住宅电话号码，打给对方并说明他们正在进行清洁产品研究，询问接电话的家庭主妇愿不愿意花5分钟时间，回答一些问题。多数受访者都表示同意并完成了访问。三天之后，他们又再次打电话给这些受访者，进一步问她们可不可以让“五六个男人”到家里拜访，来对她们家中所用的清洁用品做一个完整的了解，这需要花她们大概两小时的时间。这样的要求其实的确有点过分。同时，还有另

外一组家庭主妇也接到相同电话，询问她们能否接受“五六个男人”到家里了解她们使用清洁用品的情况；唯一的差别是，这组人之前没有接到过第一次的5分钟电话访问。

你猜结果如何？第一组先前接到过5分钟电话访问的家庭主妇，愿意让“五六个男人”到家里拜访的比例比第二组人高出不止一倍。这个技巧，一般被称为“踏进门槛”（foot-in-the-door），讲的就是如果一个人已经接受了一个小请求，就有可能接受另一个更大一点的请求。也就是说，得寸就容易进尺。

这项研究后来被用各种不同的包装方式，重复做过很多次。凯蒂·贝可摩兹等人（Katie Baca-Motes et al., 2012）想知道酒店住客是否会对爱护环境的行为做出“承诺”，而进行了一项长达31天、涉及2 416位参与者的研究。当旅客抵达美国加州的一家酒店时，会被要求阅读一段关于酒店承诺推动环保行动的简短说明。其中一部分旅客会被问到是否愿意支持环保行动——重复使用房间的毛巾。另一部分旅客也被问到一样的问题，但同意的人要戴上一枚胸针，以代表他的承诺。从结果统计来看，做出支持环保行动承诺的住客，在他们住店期间，真的实践环保行为的比例，明显高出许多。他们如果只是做出普通的承诺（第一部分旅客），落实环保行为的比例比一般人高出25%；而如果他们做出的是特定的承诺（第二部分旅客），落实环保行为的比例则比一般人高出40%。人们只要做出了承诺，他们就倾向于把它变成真实的行为。

这项策略已经成为影响力理论的一个重要组成部分。如果你能让人们先完成一个小任务，他们就有可能再完成更大的任务。而这个技巧之所以被称为“踏进门槛”，正是因为挨家挨户拜访的推销员们，正是最懂这种技巧的专家。他们会用尽一切办法，把你拉进对话之中，因为这是他们展开推销攻势的最佳途径。你听他们讲得越久，你掏钱的可能性就越大。有本事把脚踏进你家门槛的推销员（这是个比喻，

也可以是实际场景），就有更高的机会达成销售。在人来人往的商场里进行慈善募款的人，也会运用相同的技巧。他们不会直接问你要钱，而是从跟你打招呼开始："你今天好吗？"从而敲开与你对话的门。如果你做出回应，你就比较有可能会把钱包掏出来。

支撑"敢承诺"这个行动刺针的心理学基础，来自认知失调理论。如第三章里所介绍的，一旦你做出了行动，就会调整你的思维与感觉来与行动保持一致。所以当你采取行动，对某一个特定行为做出了承诺，你就为后续一致的行为铺开了一条路（Cialdini, 2007）。

让速度城更名的承诺

基于上述原则，我们想到了把速度城更名为"致命速度城"的点子。我们要人们做出的第一步，其实非常微小，却是对于安全驾驶具体可见的行动承诺，就是在脸书页面上为我们点"赞"。为了宣传这件事，我们把速度城城里的45位居民找来，拍摄了一部影片，由他们来讲述在郊区道路上减速慢行的重要性。这样的合作也让他们对这个活动产生了归属感，因此更愿意参与其中（而避免感觉是TAC强加于他们的一件事）。他们呼吁大众加入这个行动，去脸书上点赞来让这个地方重新命名。小镇里的两位老人还拍了一条很好笑的影片，跟大家解释如何在脸书上"赞"一个东西（影片在YouTube上可以看到：www.youtube.com/watch?v=qAZzWP3s5Jk&list=PL504DE3545B5707CD&index=5）；而镇上年轻的居民代表盖比则写了一首关于减速驾驶的歌曲。甚至，他们还举办了一场赛车活动，但与一般的赛车相反，他们比的是谁能开得最慢。

整个宣传活动从2011年1月14日开始，在24小时之内，超过1万人打开了脸书页面并且点了赞，达到了我们的目标。但事情还没有结

束。小镇的发言人，牧羊人菲尔·唐（Phil Down）出来打了一个赌：如果脸书页面点赞数到达两万，他从此就改名为菲尔·慢下来（Phil ‘Slow’ Down）。结果这个目标在一周内又达成了。宣传活动一共进行了6周，最后共有35 500人留下了他们的赞。在实际效果上，35 500人公开宣示了他们支持在郊区道路上减速慢行的行动。这个宣示是重要的第一步——对于安全与减速驾驶的承诺。

在对脸书数据进行分析之后，我们发现超过四分之一的赞来自年轻男性，也就是最难接受道路安全信息的那群人。这个活动还在推特上得到了超过一千万次的曝光。“速度城更名”活动成为在澳大利亚与新西兰脸书上最受欢迎的非营利项目第七名，活动的脸书专页获得了15 000个留言、130万人次的访客以及83 000次的影片浏览，而影片平均得分为4.63分（最高5分）。有一位脸书访客留下了这样一段话：“恭喜‘致命速度城’更名成功，更谢谢你们为大家创造的改变。”

在活动之后一个月的2月18日，TAC执行长和我来到致命速度城，将1万美元的支票交给当地的狮子会。这对TAC而言也是一次重要的机会，让它们能够通过创新的宣传项目，得到媒体的正面曝光。那天刚好也是我的生日，所以我太太也跟我一起，在当地和菲尔·慢下来还有他可爱的家人好好庆祝了一番。你可以看看这个故事的3分钟影片（当然是关于这个活动，不是关于我的生日）：www.youtube.com/watch?v=QPhiuu6RXbk。

脸书上的“赞”能够影响行为吗?

在脸书上点赞，与实际的行为改变之间，究竟有没有联系？在“速度城更名”活动中，网上社群的参与被作为衡量活动成功与否的指标，但在虚拟的承诺与后续实际行为之间到底存在怎样的关系？这是我很

有兴趣的一个问题，所以决定要做点测试。在圣迭戈（San Diego）举办的2013年消费者心理学年会上，我们将研究结果做了公布。

我们在研究中对100名线上受访者（分为三组）展示了一些广告，销售的是一个虚拟的新品牌巧克力“嚼一嚼”（Chewychews），产品共有两种口味——焦糖口味和腰果口味（见图14–1）。



（焦糖口味）　　（腰果口味）

图14–1 “嚼一嚼”产品的模拟广告

看完广告之后，第一组的受访者被要求回答想不想买嚼一嚼巧克力；第二组的受访者则在被问及购买意愿之前，先被要求去脸书依自己的意愿去为嚼一嚼点赞；第三组人则在被问及购买意愿之前，直接被要求把他们对于嚼一嚼的评价写下来，不管是正面还是反面的评价。

研究结果发现，相对于只是看广告的人，在脸书为品牌点了赞的人，以及写下评价的人，他们的购买意愿更强、喜好度更高，同时也

比较愿意把品牌分享给朋友（见图14–2）。所以即使是在脸书上为巧克力点赞来表达认同，这样又小又简单的承诺，都足以影响他们的购买决策。点赞这个行动，确实提高了购买与推荐品牌的可能性。

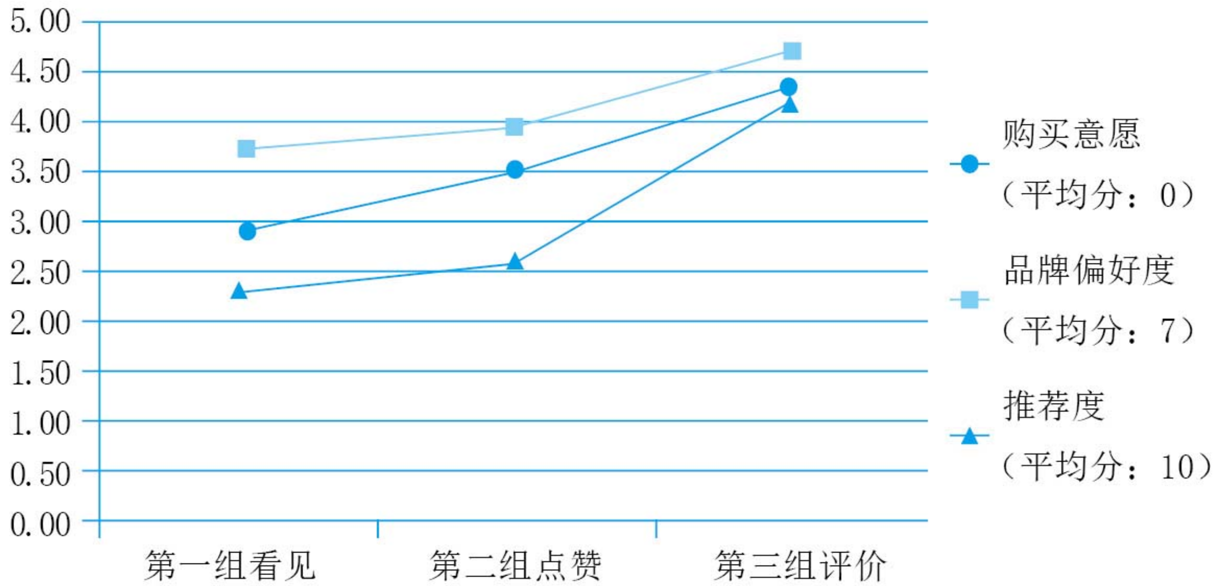


图14–2 看见、点赞和评价，与品牌偏好及品牌购买意愿之间的关系

难怪脸书、Instagram（以分享照片为主的社交网络）和其他社交媒体平台，已经成为营销人员选择的重要工具，用来巩固消费者对其品牌与诉求点的认同。在线上的宣传活动中，消费者常常可以通过为品牌点赞而获得一些奖励，比如免费样品或折扣优惠。正如我们在嚼一嚼这个例子里所看到的，这个行动的副作用，就是你将因此而更愿意去推荐或购买它的商品，原因就是承诺带来的效应。

对于目标的承诺

承诺同时包含了“推”和“拉”两种效果。要求人们做一个小小的行为改变——将有助于推动未来更大的改变——就属于是“推”的策略。另外还有一种方法运用敢承诺这个行动刺针，需要的是设定好一个清清楚楚的目标，而这更像是一种“拉”的策略。

人类是目标导向的动物。如果设定好了一个目标，并朝它前进，我们通常就会努力去达成目标。1993年西弗吉尼亚大学的泰德·泰勒（Ted Tayler）和史蒂夫·布斯巴特菲尔德（Steve Booth-Butterfield）做了一个规模不大但非常迷人的实验，他们想测试的是踏进门槛效应能否用于降低酒醉驾车的发生率。在6周的实验期间，他们把一家本地的酒吧变成了一间研究实验室。他们把酒吧中的客人随机分配进两个组里。吧台里的酒保会对两组客人给出相同的提醒，如果他们饮酒超过法定的安全驾车标准，就要改坐出租车回家：“你如果喝多了，我们希望你叫辆出租车。”不同的是，酒保还会请第一组客人签一份反醉酒驾车的倡议书，并且给他们一本说明酒醉驾车危险的小册子。而第二组客人（控制组）则没有进行签倡议书这个环节，也没有拿到小册子。你猜结果如何？签了倡议书的那群人打出租车回家的比例远远高过于控制组的人。把自己的名字签在反醉酒驾车倡议书上这么一个小小但公开的行动，最终确实影响了人们避免醉酒驾车的行为。

这种目标导向的行为，在一般的消费环境里也可以找到。李和艾瑞利（Lee and Ariely, 2006）曾经在便利店进行了一项非常有意思的研究。他们在分析人们的购物行为之后，发现被放进购物篮的商品的平均价值大概是4美元。于是他们设计了折价券送给消费者。第一组消费者收到的是“花6元减1元”的折价券，第二组消费者收到的折价券则是“花2元减1元”。

结果，为了要得到折价券上减免1元的好处，第一组人把消费金额从4元提高到了6元，第二组人则把消费金额从平均4元减少到了2元。对消费者而言，似乎达成目标比买该买的东西更重要。

甚至，即使原本存在的好处或动机消失了，如果承诺已经做出，人们还是会想要去将它实现。西奥迪尼与研究团队（1978）就发现，汽车经销商经常会运用这个伎俩。经销商会先向顾客开出一个低于竞争对手的价格，用来引诱顾客。当顾客决定要买了，经销商才会揭

晓，其实优惠价格并不包含一些顾客原本以为有的配置，实际上的车价要高得多。而西奥迪尼发现，一旦购买者已经做出了购买的决定，他们就会身陷其中——即使他们清楚地知道交易变得不够划算，并且自己让车商耍了。对于已经做出的承诺或决定，人们会感到一种想要保持一致、想依照决定执行的心理压力。西奥迪尼与研究团队（1978）写道：“一旦人们对一件事说了‘好’，他们就想要这个‘好’贯彻下去。”承诺，这个心理学核心原理，在今天科技与社交媒体主导的世界里，其实意义更为重大，因为我们可以从中找到更多途径，让人们跨出第一步，朝着我们期望他们改变的方向前进。

简化行为的改变

根据CNN的报道，斯坦福大学说服科技实验室的BJ福格，是你一定要知道的全球十大顶尖大师之一（Reingold & Tkaczyk, 2008）。他是行为研究领域的领军人物，我正好有幸与他见过几次面。对于行为的改变，BJ福格有许多了不起的信念，其中一个是，多数从事行为改变相关行业的人（包括广告人）都花太多力气在让人们提高改变动机上了。动机往往不是问题的关键——问题在于去做出行为改变时遇到的难度。他给出的解决方案就是，从选择比较简单或单纯的行为开始。在他的“小习惯”（Tiny Habits）计划背后，有以下这些思考（BJ福格，2013）：

一个小习惯，指的是你：

- 至少一天做一次。
- 花不到30秒钟就能完成。
- 只需要花很少的力气。

在他小习惯课程的介绍资料中，BJ福格写道：

> 当你选择这一周要养成的小习惯时，必须要能够符合上面这些原则。（如果你不想照这些原则做，请不要加入我的课程，因为我的方法可能会让你失望。）在这一周中，你会见识到“单纯就是力量”的道理，而且你会能够将这样单纯的行为，在之后的几周延续下去（比方说，从用牙线清洁一颗牙齿，延伸到清洁所有的牙齿）。但是在这一周中，为了达成你的成功与学习目标，请务必保持事情单纯。
>
> 下面是一些小习惯的例子。请留意它们的陈述方式，都是以一个既有行为作为开头（在我……之后），然后结合一个你想要培养的新习惯。
>
> “在我刷完牙以后，我就要用牙线清洁一颗牙齿。”
>
> “在我倒好早晨的咖啡之后，我就要给妈妈发短信。”
>
> “在我启动洗碗机之后，我就要读完书上的一句话。”
>
> “在我下班回家走进门后，我就要拿出我的运动服。”
>
> “在我在地铁上坐下后，我就要打开我的素描簿。”

这是我见过，运用承诺原则的最好范例，不但采取了用小改变来带动大改变的原则、坚持让要改变的事情保持特定而明确，并且挂钩于原本已经存在于生活中的动作，让行为的发生更为轻而易举。所以，别再在元旦发誓自己今年要减肥，而应该把减肥这件事拆成三个小习惯，才会容易让改变发生。小习惯计划之所以有效，是因为人们能先从一个小的行为开始改变，并最终形成一个深植于行为的习惯。另一方面我也在想，BJ福格让人们注册参加小习惯计划的这一个动作，是不是也在让这些人产生承诺感？毕竟他可是名列当代前十名的大师之一呀。注

承诺改变世界（或至少去投票）

2010年的时候，英国政府设立了一个新部门，叫作“行为洞察小组”（Behavioural Insights Team），别名是“助推事务组”（Nudge Unit），名字来自泰勒和桑斯坦的那本书——《助推：如何做出有关健康、财富与幸福的最佳决策》，我们在第十三章讨论过这本书。这个部门设置的目的在于将对人类行为的最前沿知识运用于公共政策，以提供更有效率的公共服务，并节约政府的支出。而在大西洋的对岸，美国政府与时任奥巴马总统，也注意到了助推事务组所带来的好处，于是决定设立类似的部门。美国版的领军人物是玛雅·尚卡尔（Maya Shanker），是白宫科技政策办公室（the Office of Science and Technology Policy）里的一位资深政策顾问，她的工作就是要能够创造出更好的公共政策。该部门的招聘材料是这样说的：“越来越多证据显示，来自社会与行为科学的洞察，能够协助公共政策的制定，创造更好的效果，节省更多的成本，并且帮助人们实现他们的目标。”看来各国政府都开始拥抱这些改变行为的新思潮，以强化他们的影响力。

2012年奥巴马竞选连任时，民主党打造了一支“行为科学家的梦幻队伍”（Carey, 2012），提供策略来推动人们参与投票——而且，当然是希望他们投给奥巴马。其中一个上门游说时运用的技巧，就是邀请选民签署一份非正式的投票承诺书，而这张卡片的角落里有一张奥巴马的照片，就这么简单。这份承诺书并非要求选民承诺会投票给民主党，而只是请他们“承诺会去投票”，而签署的卡片上出现了奥巴马。根据承诺行为的心理学原理，这一个小小的、自愿的行动，不仅会增加签署者前去投票的可能性，而且他们很可能就会投给民主党。

人们会希望自己的所作所为，与已经承诺要做的事保持一致。这给我们一个重要的信息：如果你想要影响别人的行为，就从让他们做一件小事开始。

当承诺令人难堪

你还记得那个声名狼藉的“孔尼2012”（KONY 2012）活动吗？如果你没听过，或者已经忘了这件事，我在这里补充一下。“孔尼2012”是美国“被遗忘的孩子”（Invisible Children）公益组织创造的一个活动，它们制作了一部时长30分钟的影片，活动主旨在于揭露乌干达儿童遭遇的悲惨困境：他们被迫离开家庭，变成战场上的儿童民兵。据称，要为这些绑架与虐童事件负责的，是一个叫约瑟夫·孔尼（Joseph Kony）的人。

“被遗忘的孩子”组织策划了这个宣传活动，影响并串联大众，要大家签署一份声明，游说文化界的影响力人士（一些影星和歌手）以及足以影响政策的人物（一些政界领袖和时事评论员），动用他们的力量，去把孔尼给找出来，把这些可怜的孩子送回他们的家庭。他们制作的这部影片是一部分纪录片和一些电影片段及音乐的组合。你可以在YouTube上找来看看（www.youtube.com/watch?v=Y4MnpzG5Sqc）。在影片里，“被遗忘的孩子”活动的发起人杰森·拉塞尔（Jason Russell）通过他的小儿子盖文和一个乌干达童兵雅各布，讲述了这个关于绑架的故事。影片拍得很有情感张力，感染力很强。他们的计划是，每位支持者只要捐出20美元，就能收到一些海报以及臂章，然后他们要一起参加一场叫“夜袭”（Cover the Night）的活动，将全球各大城市串联在一起，同时把约瑟夫·孔尼的海报贴满城市的各个角落。结果全球一共有超过1亿人观看了他们的影片，数千人买了他们的套装。问题是，当那个夜晚来临时，没有一个城市出现了预期的人潮，人数远远不够。这究竟怎么回事？

这整件事很不幸地功亏一篑。原来“被遗忘的孩子”组织的创始人与领导人杰森·拉塞尔，被曝本身有明显的精神问题，而该机构运作的透明度也遭到外界质疑，结果整个“孔尼2012”活动以失败收场。虽然它的扣人心弦的影片的确吸引了大量关注，也确实让看影片的人做出

了承诺，但终究仍然是个败笔（Carroll, 2012）。我认为原因有以下几点：

1. 组织本身——“被遗忘的孩子”的资金来源一直存在很多的疑问，包括它接受类似全国基督教基金会（National Christian Foundation）这类宗教募款团体的拨款资助这件事。另外，它耗费巨额资金拍摄影片，也为外界所质疑。

2. 传递的信息——影片内容将事情过度简化，并且据乌干达有关方面的说法，活动当中存在一些错误的信息。他们在YouTube上公布了一段长约9分钟的影片，做出了反击：“孔尼2012活动并没有说清楚一件最关键的事，就是约瑟夫·孔尼根本就不在乌干达。”“乌干达并不存在混乱状况，这是一个和平、稳定而安全的现代化发展中国家。”

3. 具体行动——有一件事在活动中从来没交代清楚，就是购买行动套装、支持“夜袭”行动究竟与抓到约瑟夫·孔尼有什么直接关系。一个承诺要能成功，第一步的行动必须要与期望发生的行为改变密切相关（比如，答应会去投票，然后真的去投了票）。

4. 领导者——对我而言，“被遗忘的孩子”组织的创始人杰森·拉塞尔不太像是一位慈善家，更像是一个狂热教派的教主。他在活动当中所表现的一些诡异行为——包括在大街上裸体拍摄影片——也让他的可信度大打折扣。

最终“孔尼2012”活动以失败收场，因为人们虽然认同它的出发点，但都不想再跟这个组织有任何联系。从我的角度看，有趣的倒不是活动搞砸本身，而是后续的相关文章与报道非常少这件事。评论时事的刊物很多，但对于一个吸引了超过1亿人关注而最后遭遇极大挫败的大型社会运动，居然没有什么深度的检验与讨论出现，这实在令人费解。原因是什么？

我们先来看看活动的草根支持者。你是否曾经公开支持“被遗忘的孩子”以及他们捉拿孔尼的主张？你有没有采取任何行动，比如协助散布这项消息，或者购买他们的套装？如果有，你后来是否也听说了活动失败的消息，以及关于活动领导者的负面新闻？于是你有没有向大家宣布不再支持这个组织和它的主张？这个状况，恰恰是示范认知失调概念（第三章曾讨论过）的一个好例子。当人们开始朝向一个目标采取行动，他们会让自己的思维与感觉配合行动，以保持一致性。如果他们为“孔尼2012”活动点了赞，等于公开告诉所有人“我支持这件事”，于是他们会去调整自己的思维、感觉与行动，去对“被遗忘的孩子”和杰森·拉塞尔做出支持。但当关于活动的负面消息曝光之后，多数人很难去撤回他们点过的赞。而当“夜袭”活动展开时，他们也很难拉下脸去告诉大家，自己搞错了、被愚弄了。他们对活动做出的支持行动已经覆水难收，如果在这时候打退堂鼓，不管对自己而言，还是对看到他们在社交媒体上表现支持的人而言，看起来都是一件蠢事。这就是行动所能创造的力量——看来杰森·拉塞尔也颇精于此道。这就是为什么，在这场史上最大的一场社交媒体实验以失败告终之后，出现的是一大片的静默。这片静默里包括了支持者在尴尬之后的噤声，以及反对者扬扬得意的窃笑。

关于这整件事情，真相调查者（Truth Loader）制作了一部视角公允的分析影片，你可以在YouTube上找到（www.youtube.com/watch?v=okmswBs4rdg）。这部影片的观赏次数只有可怜的区区5万，远低于原本活动宣传影片超过1亿的点击量。

承诺的威力，在“孔尼2012”这个事件里得到了完美的展现。即使人们最后发现一个主张并不像原本他以为的那么有信服力、吸引力以及值得支持，多数人还是宁愿选择不去收回他们已经做出的支持，以避免向全世界承认自己错了。如果能把承诺的力量，用在比较没有争议性的主张上，或是合理合法的商业用途上，就会成为营销人手上一个无比强大的工具。

重点回顾

不管用来做好事还是坏事，承诺都是一个强大的影响力工具，而且是促成行为改变重要的第一步。正如我们在“踏进门槛”实验里所看到的，能让一个人做出一个小小承诺，再要求他承诺一件大事的可能性就会大增——因为他已经表现出了对于一个主张或一种购买行为的认同，而且会想要继续保持一致。人们如果已经做出了一个正面的承诺（或行动），就会倾向于让接下来的行为贯彻这个承诺。另一方面，人类具有目标导向的习性。让人们拥有一个共同的目标，并踏上朝目标前进的道路，结果他们成功达成目标的机会就会大增。如果人们能够以口头或者书面的形式，对一个想法或目标做出承诺，去实现这个承诺的可能性又会更大。基于相同的道理，在脸书页面上，为一个巧克力棒点个赞，或者为支持在郊区道路上减速驾驶点个赞，这些小小的动作，都足以带动后续更大行动的发生。所以，不要只是叫人去做某件事情，然后转身离开，这样仍然未竟其功。一定要对方做出会把事情完成的承诺，才能放他走。有口头承诺（“我会做到”）总比没有好，书面的白纸黑字或者“发誓”会更有效，而直接让人们开始行动起来，效果又更高。不过在“孔尼2012”事件里我们也看到，当事实不符合期望的时候，即使人们已经做出承诺，一样会转而将它抛弃。

圈内人：
阿尔建·哈林

首先，我认为我们应该把关注点放回到每一个个人身上。对于站在我们跟前的这个人，该用怎样的策略来改变他的行为？这可能与当前的行为科学发展背道而驰，我们还是忙着从群体角度衡量人们的行为。但是，我们其实早就已经知道，并没有所谓一体适用的模式。对于不同改变行为的方法，每一个人的反应都有所不同。我们要从与一

个人的互动中，找出对他最有用的方式。科技的确能够帮助我们学习如何更有效地改变行为，但首先要学会的是，那些行为改变高手（像是汽车销售员）是如何搞定所有人的。

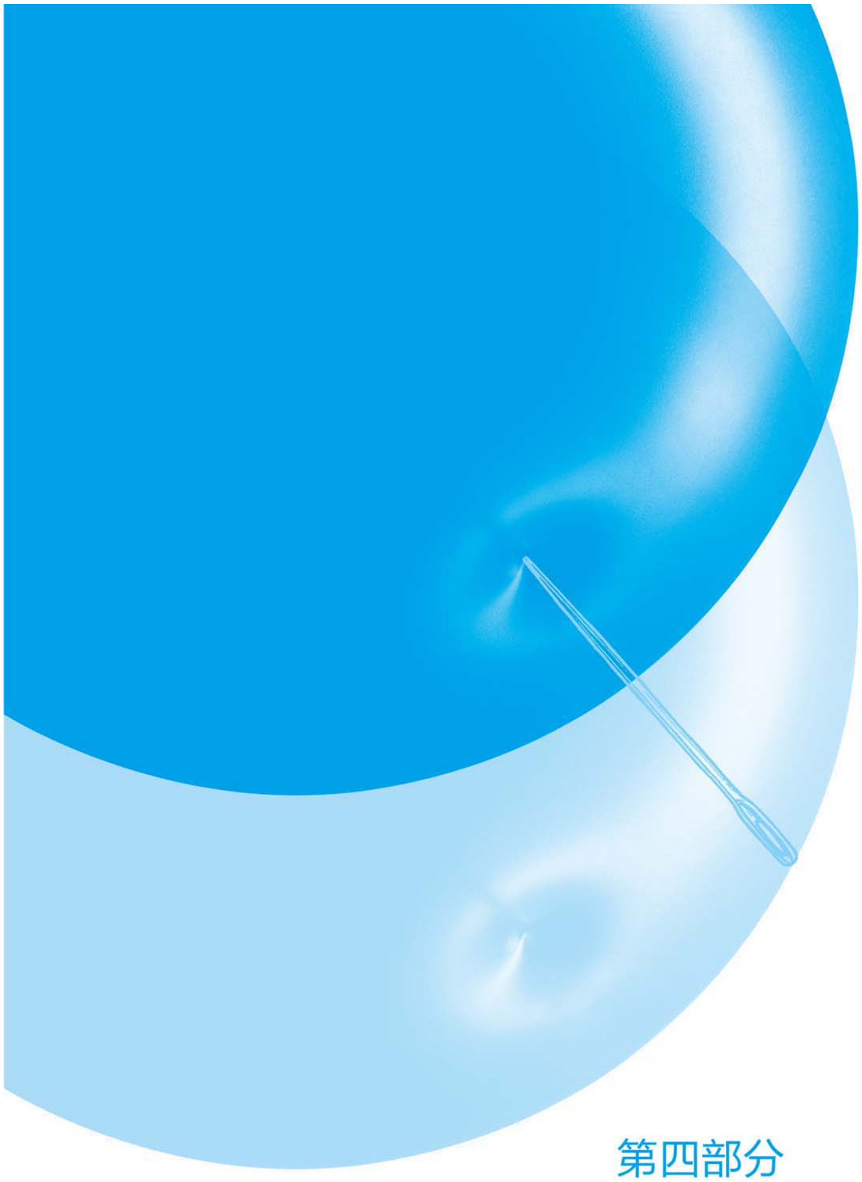
另外我想强调的是，永远不要放弃。基于自己追女孩儿的经验，我学到的是，现实可能很灰暗，但你永远可以有你的方法去重塑它。抬头总能看见阳光。

阿尔建·哈林是科学摇滚星公司（Science Rockstars）的创始人。我们到今天仍未曾谋面，但已经在线上多次交流过想法。对于有胆量把公司取名叫“科学摇滚星”的人，怎么能不立刻交个朋友?

---

1. 速度城原文作“Speed”，字义为速度，但此处纯粹是一个同义字的地名。——译者注

2. 我自己也报名加入了BJ福格的小习惯课程，但结果什么也没有做到。要去实践课程内容，我有的是充分的动机——但往往就是在关键的那一刻，虽然我选择好了该去做的单纯小行为，但结果就是忘了做。这让我体会到，改变行为确非易事呀！但话说回来，这项课程的确得到众多好评与及许多人的推荐，这是不争的事实（Chang, 2013）。



第四部分

做好事

第十五章
善用你的力量

> 对于广告，我最恨的一件事，就是它把所有聪明、有创意并且有野心的年轻人全吸引走了，剩下那些迟缓又自恋的家伙，加入我们艺术家的行列。
>
> ——班克西，英国街头艺术家
>
> 这种盲目追逐的生活(注)最大的问题，就是就算你赢了，你仍然是一只老鼠。
>
> ——莉莉·汤普琳（Lily Tomlin），美国女演员与作家

我要的只是一点尊重

广告这个行业，并不享有很高的声誉。事实上，调研界的大腕罗伊摩根研究所（Roy Morgan）调查发现（2013），在针对30个不同行业进行的道德与诚信评比中，广告排到了29名。只有9%的受访者把广告人的道德与诚信度评为“高”或“非常高”。这个名次只好于二手车商（他们已稳居最后一名长达30年），比地产经纪和政客还要低。

虽然如此，好消息是过去几年这个数字有正在改善的迹象。2011年，只有5%的人认为我们这些广告人做事讲道德与诚信；2012年，这数字上升到了8%；到2013年又提高到了10%，广告人受尊重的程度算是上升到了一个令人兴奋的新高度。虽然分数还是不高，不过我自己

的确相信广告人的形象在改善。过去这几年，好几部与广告题材有关的电视节目，受到了全球性的欢迎，比如电视剧《广告狂人》（*Mad Man*）和《疯人疯语》（*The Crazy Ones*，灵感很明显来自芝加哥李奥贝纳的故事）。而在澳大利亚这边，*Gruen*节目系列（包括*Transfer, Nation, Sweat and Planet*）不但创造了超级成功的收视率，还把几位广告人捧成了家喻户晓的名人。不过我不认为是这些电视节目把广告变得比较受人尊重，而是反映了人们对于广告人如何进行沟通的工作，产生了越来越高的兴趣。我相信，这背后的一个关键原因，就是对于这个世界而言，广告人正在变得越来越有用。

我们何其有幸，活在这个被称为“信息时代”的世界里。信息蜂拥而至，每一个人都被伟大的信息网联系了在一起，并彼此分享。谷歌等互联网公司让我们能够“让全世界的信息井然有序”（谷歌自许的企业使命），而这些信息现在随时就在我们的指尖。没错，现在全世界的信息都可以为任何一个人所用——包括那些比你我聪明得多的人。虽然如此，即使当最聪明的人都能自如地取得一切信息时，我们仍然无力把这个世界变得更美好。通过这些伟大的信息，我们到底解决了什么重大难题？战争？不曾停歇；犯罪？每况愈下；贫穷？仍在持续甚至蔓延——没人说得准；人类社会变得更公平？完全没有；缓解全球变暖的问题？看起来只有更糟；解决人们的心理健康问题？看起来也是更糟。对于信息的掌握，有没有帮我们预测到全球金融危机？没有；信息有没有让更多人愿意舍汽车而改骑自行车上班？我们有没有办法说服富裕国家把它们10%的财产分给贫穷国家？我们能不能阻止某些社会对于女性的侵害？答案都是不能。信息，和它的近亲——理性的争辩，并没有办法解决这些问题。即使抛开悲观心态，我仍然不认为信息本身解决得了这些世上的大难题。

所以我们该转向何处去寻求解决之道？其中的一个可能性，就是去运用一个真正懂得如何影响与改变行为的行业。为什么不把一个有本事说服人们花10美元买一瓶啤酒、花1 000美元买一套烤肉炉具、花

100 000美元买一辆新车的行业好好利用起来？为什么不从一个有办法让你每几年换一辆车、每几个月买几套衣服、每几个星期换新牙刷的行业，寻找有用的绝招？

广告人是操纵与影响人的能手，也许我们还不完全知道自己做的事如何发挥功效，但我们就是知道什么会有效。其他各行各业的人对此都很好奇，希望广告人能解锁这些法宝，帮忙解决各式各样的大麻烦。我也见识过原本能做好事的人，与魔鬼牵手之后的堕落。当这些广告的技巧得以分享给全世界，我希望它们将被用于为善而非作恶。

撰写这本书，我希望能让广告为世界带来更多的帮助而非干扰。这里面凝结了我以心理学家身份进入广告圈的历程中所学习到的经验，相信对你一定有用。而在最后一章里，我想再灌注一点正能量，期望你会将这些改变行为的技巧，以善念运用。

不曾停歇的争议

罗里·苏瑟兰这位魅力十足又热情洋溢的兄弟，身为英国广告行业的核心组织——广告从业者协会（IPA）的领导人，却总是坚持自己“只是个干广告的”。在2013年年初，我跟罗里在伦敦的一家酒吧促膝长谈，聊到了广告何去何从，以及广告将能如何从掌握行为科学上获益这些问题。

罗里身为广告业的发言人，对于争议性的话题从不回避。关于广告的道德性这个话题，罗里曾经说过（苏瑟兰，2010）：

> 事实上，营销活动每一天都在制造数不清的道德问题——尤其是做得好的那些。如果你不以为然，可能的解释只有两种：要么你觉得营销人徒劳无功，其实没有改变任何事；要么你相信营销活动

> 只是在人们有意识辨别的层面上影响他们——我对这两种可能性都不感冒。我宁可被人们视为邪恶，也不要被认为没用。

这是明摆着的事实。营销有其效力，它能够、也的确会让人们去做一些事情。广告人能让人开始抽烟、让他们饮食过度、让他们变成动也不动的大懒虫。这些，营销和广告都做得到。

有意思的是，罗里其实呼应了佩利·伦敦（Perry London, 1964）在50多年前就说过的话：

> 我们不能一方面主张我们的专业有其价值而且有效，另一方面又辩称我们做的生意并不是在改变人们的行为。

虽然，其实佩利·伦敦所讲的其实不是广告这个专业——而是在谈心理学家与临床心理学。

所有在工作上涉及影响他人以及改变行为这门艺术的每一个人，都必须想清楚，自己是在为善还是作恶。对于我们所拥有的足以改变他人行为的能力与影响力，我们必须要坦承并做到公开透明。不过另一方面，我们也要老实说，人类往往也喜欢自我欺骗，去合理化一些内在的需求、正当化自己的行为，所以也难怪他们的行为很容易被行为改变专家所影响。最终的答案该是什么，我也不知道，但这总会让我想起那句“力量越大责任就越大”（With great power comes great responsibility. 伏尔泰与蜘蛛侠都说过。）的名言。

有一个例子，正好反映了营销人与广告人已经认识到自己身处在一个改变他人行为的行业里，所以必须以道德规范为行事前提，那就是联合利华公司的“改变的五个杠杆”（Five Levers of Change, Unilever, 2011）。通过分享这个模型，联合利华希望能够协助大家把它们对于

可持续发展这个话题的关心度，转换成为积极的行动。这个“改变的五个杠杆”包括：

1. 让它变得易懂（make it understood）——有时候人们对一个行为欠缺了解，也不明白为什么该去做。这个杠杆要提升的是认知度，以及创造更高的接受度。

2. 让它变得简单（make it easy）——当事情简单的时候，人们会更愿意去行动；要他们花额外的力气，则适得其反。这个杠杆要建立的是方便性与觉得自己能做到的信心。

3. 让它满足需要（make it desirable）——一个新的行为，要能满足人们在心中对于自己的期望，以及他们希望自己在别人眼中的形象。这个杠杆谈的是自我与社群两个方面。

4. 让它有回报（make it rewarding）——新的行为必须为人们带来他们在乎的具体好处。这个杠杆强调的是实证与回报。

5. 让它变成习惯（make it habit）——一旦消费者已经做出改变，就必须创造一个能让他们持续坚持这个行为的策略。这个杠杆谈的是再强化与提醒。

关于如何改变行为，我们手上已经有了大量的知识；而作为改变行为的入门，联合利华的这些原则是我看过最有用的一套。当然，相关的知识还有很多很多，值得你好好研究一番，找出一个最适用于你手上特定课题的理论。比方说，如果你是一个慈善组织，希望能够扩大募款，我就会建议你去读一读桑德斯、哈尔彭和斯尔斐斯（Sanders, Halpern & Service, 2013）的这一份非常棒的报告《如何在慈善捐款上运用行为科学》（*Applying Behavioural Insights to Charitable Giving*）。

如果你不方便去阅读这篇报告，那么下面这些由心理学家德布鲁因与普罗科佩茨（De Bruyn & Prokopec, 2013）的精彩发现，对你一定

有用。如果想要人们为你的慈善项目捐款，你可以这样做：列出一系列不同的捐款金额选项，务必把低的金额放左边，高的放右边。要让最多人掏出钱来，并且得到最大的捐款金额，请照下面的指示做：

1. 一定要让左手边的金额尽可能低（比方说1美元）。这个金额看起来越低，就会有越多人捐钱。

2. 让捐款金额向右快速大幅提升。增加的金额越大，每一个人会捐款的金额就越高。

所以想要最大化你的募款金额，得到最高的人均捐款金额，你的捐款金额选项应该要看起来像图15–1这样：

$1	$10	$100	$1 000	$5 000	$10 000

图15–1 将捐款金额层级最大化

营销到底道不道德?

道格·基莫西（Doug Gimesy）是框架效应咨询公司（The Framing Effect）的创始人与负责人，他们专门协助客户用最具说服力的方式重塑沟通的信息，同时道格本人也在维多利亚州的莫纳什大学（Monash University）教授营销与商业道德课程。道格是一位充满热情的环保主义者，是世界自然基金会（World Wildlife Fund, WWF）的理事，也是一位很棒的自然摄影师。对于说服这件事本身的道德性，他非常执着。我有幸参加过他在墨尔本大学举办的一场一整天的研讨会，在会上他分享了他的框架重塑理论，以及如何通过“优化”传递信息的方式，获得人们更多的关注。

基莫西认为影响力有4个不同的层次：强迫（coersion）、操控（manipulation）、说服（persuasion）以及教育（euducation）。前两者一般被视为不道德的方式，而后两者则被认为是道德的。（见图15–2）

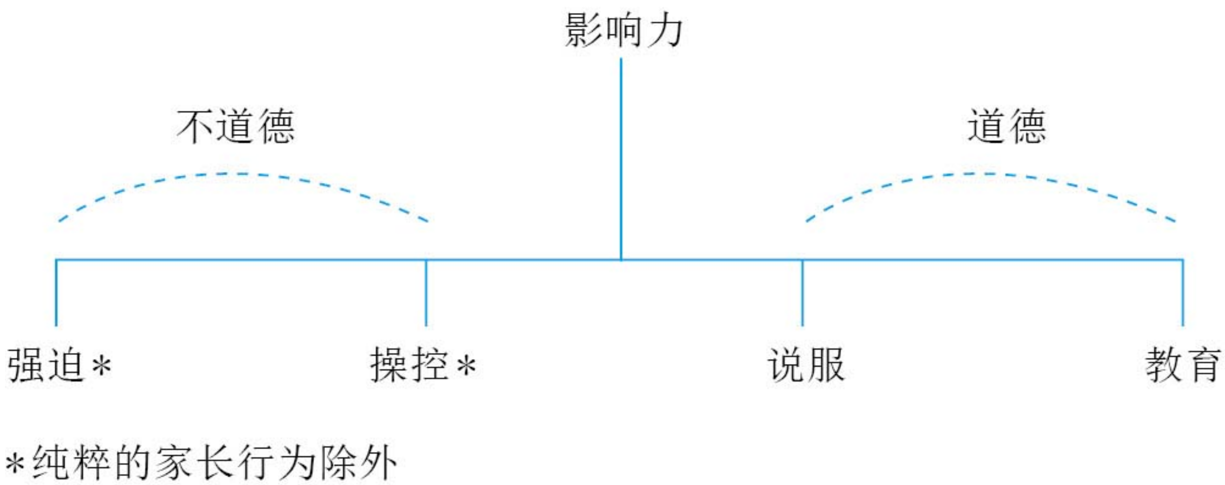


图15–2 不道德与道德层次的影响力

资料来源：道格·基莫西，2013

我们都同意基莫西的观点，认同教育是道德的，而广告也不是一个从事强迫行为的行业。那么，要讨论的重点，就是到什么程度上，说服会摇身一变成为了操控。在《牛津词典》（2013）里，是这样界定“说服”与“操控”这两个词的：

> **说服：** 通过分析或论证，引导（某人）去做某件事情：好不容易，我说服了他去做对的事。
>
> **操控：** 很高明或不择手段地去（对一个人或状况）进行控制或影响：大众被一小撮人欺骗和操控了。

你发现了当中的两难之处吗？说服是基于“分析或论证”去让人采取行动，然而，我并不认为（广告圈中多数其他人也不认为）“分析或论证”是能让行为改变的有效方式。正如我们在这整本书里所讨论的（尤其是前面苏瑟兰特别强调的），消费者多数的行为都不出自理性

思考。当广告人不管是诉诸人们的系统1思考、运用所谓“低参与度吸收”的技巧，或干脆邀请消费者玩个游戏，这些方法都不是在让消费者对购买进行理性的判断。

所以关于这一点，我有两句话想说。第一句是说给营销人和广告人的：务必慎用你的力量。记得你做的广告是消费者会看到的千千万万广告中的一个，而这千千万万广告加总在一起，其实会给消费者形成巨大压力，所以请你多制造些正能量吧。但是，当我写到这里，还是会想起被称为“旧金山苏格拉底”的霍华德·戈萨基（Howard Gossage）说过的那段名言。霍华德是活跃于《广告狂人》那个时代的广告人，也是最早公开谈论广告道德与伦理问题的人物之一。他说：“要向广告人解释责任这件事，就像是要去说服一个8岁小孩，让他相信性经验比享受一支巧克力冰激凌更过瘾。”（O’Reilly & Tennant, 2011）

假如广告人能好好守规矩，那么我的第二个建议就是给消费者的了：去搞懂广告的相关知识。社会上帮助消费者了解营销力量的声音少之又少，他们并不知道在这些说服的强大力量面前，我们人类其实多么微小脆弱。多数消费者仍然相信，广告影响不了他们——其实答案不但是完全可以影响，而且有时你根本不知道自己看到了广告，它都在对你发挥着作用！所以我也希望这本书，能够在帮助消费者理解这一切上，做出点贡献。

不要为害人的东西做广告

顺便说一句，我相信任何品牌或产品，只要它不会对自身或他人带来伤害，都有营销自己的权利。我认为过不了这个标准的唯一一种合法商品，就是香烟。香烟，照制造商所希望你使用的方式，对你带来伤害是毋庸置疑的，所以我不认为这种产品应该被营销。我对于香

烟的强烈抵触，源于自己的个人经历：我父亲在67岁时死于癌症。他一生嗜烟如命，甚至要求连他的棺材都要画上万宝路（Marlboro）的红包装图案（见图15–3）。他甚至还要我在致悼词时传达他的遗愿："亚当，你要说什么都可以，但是叫他们一定要把我火葬，这样我还能最后再点一次烟。"我老爸真的是幽默感十足。



图15–3 我父亲的棺木

因为香烟而直接或间接丧命的，我父亲绝对不是第一人。但也很明显的是，在香烟被证实足以致命之后，直到今天，广告公司们还是在继续服务来自烟草行业的客户。身为广告人，我们真的必须自我觉醒与抗争，不能躲在赚钱这个借口之下，继续自欺欺人。无论是哪一个品牌或产品，只要足以害人，我们都不应该为它们做广告。

广告人运用其力量为善的方法，我认为有两个——我所谓为善，指的是有益于人群，并且不害人。包括：1.运用改变行为的力量，去支持一件好事；2.去协助把一件不够好的事变好。

支持好事

这本书里其实谈到了很多好事，比如“因为你在意”推出的环保厕纸，当中捐出50%的利润用于资助发展中国家的卫生工程。另外比如协助社区广播电台FBi募集资金，以及帮助工作安全局提升工作场所的安全意识。广告人很喜欢为这类能创造正面价值的项目工作，因为一方面这些机构通常对于好的想法非常渴求，心态也比较开放；另一方面（也很现实的）这类作品也比较容易受到各种广告奖的青睐。

如果你真想为一些有意义的事去改变人们的行为，这一本书应该可以带给你很多启发，请好好利用它，为世界做点好事。我曾经与很多不同的慈善单位合作，包括新南威尔士癌症协会、救助儿童会、澳大利亚红十字会以及“转心动念”——全国自我尊重行动（Mind Shift — the National Self-Esteem Initiative），同时我也是这项行动的赞助人。这类活动往往浪费大笔的预算在一些无趣、落伍或执行得很差劲的传播工作上，这一点经常让我大吃一惊。这种状况也经常会造成“善心疲乏”的问题，也就是人们对于特定慈善课题开始失去兴趣，逐渐停止捐款。假如一个项目确实益于社会，你本应有权利运用所有可能的手段，去抓住人们的注意力。不要害怕站在聚光灯下，更不要畏惧引起争议。

我跟新南威尔士癌症协会合作的时候，它给了我一个题目：让青少年不要再认为晒黑皮肤是一件酷的事情。这个机构很想运用包括传统媒体以及其他比较专属于年轻人的媒体，去告诉青少年一些他们听得进去的信息。协会说，我们可以尽我们所能地去抓眼球。根据这个非常清楚的工作指令，我们决定去找青少年会觉得酷的事物合作，并运用在抵抗晒黑的行动上。最后我们找到了一位非常酷的嘻哈（hip-hop）乐手里瑞克斯·波恩（Lyrics Born），一起创作了一首歌曲，并制作成了一条3分钟长的音乐影片。接着，我们把一些惊悚的内容放进去——一群性感的男孩女孩、一颗唱着歌的丑恶黑色素瘤，以及一位叫

艾尔·毕诺（Al Bino，影射Albino即“白化病”一词）的说唱歌手，说唱着肤色白是多么酷。这一切最后结束在一个好看的黑色标题上，“这是个得癌症的好日子”。虽然这个宣传活动的效果有点难以评估，不过有一次我参加朋友的派对时，看到他的孩子身穿“这是个得癌症的好日子”T恤，哼着那首歌的歌词——这还是让我开心了一把。你可以在YouTube上欣赏一下这首歌：https://www.youtube.com/watch?v=y95qkDC-z-o。

我很喜欢我们这首“神曲”(注)所创造的作品，但当我看到墨尔本麦肯广告做的“笨笨的死法”（Dumb Ways to Die）宣传活动时，我马上就意识到，它们把类似的创意又带到了一个全新的高度。墨尔本地铁公司（Metro Trains Melbourne）找到麦肯广告，请它“想办法跟那些最容易在地铁站里面或附近出意外的青少年对上话”。他们期望的是，能够让年轻人去注意并谈论一个与安全有关的话题。这整个项目的规划，围绕着两个关键的洞察：第一，与地铁相关的意外与死亡是完全可以避免的；第二，年轻人不仅是网络的原生代，他们更愿意通过参与互动而成为传播活动的一部分——而不是老是被人说教（Chan & Mills，2013）。

基于这些洞察，澳大利亚麦肯的执行创意总监约翰·梅斯考尔（John Mescall）想出了“笨笨的死法”这个概念——当中搭配的好听歌曲以及完整的数字传播策略，让这个宣传活动成为有史以来获奖最多的广告作品。有些批评者说，那是因为现在的广告奖数量比以前多了，所以说它获奖最多并不公平。且不论这点，这套作品的的确确真的很棒。

这个项目确实做到了4个关键的原则：

1. 把宣传活动当成娱乐内容，而非广告。
2. 把广告歌曲当成一首流行歌曲，推向市场。

3. 通过社交媒体与公关，扩大影响。

4. 要求人们做出承诺。

这首歌曲以及案例影片，都可以在YouTube上找到：www.youtube.com/watch?v=IJNR2EpS0jw以及www.youtube.com/watch?v=IxZ_ZznO2ek。

“这是个得癌症的好日子”宣传活动制作了一条很吓人的视频，运用的是“动之以情”这个行动刺针。“笨笨的死法”则运用了多层次的策略：它是一个重塑效应的绝佳范例，把在地铁站忽视安全而造成伤亡的行为，定义成了一种纯粹的愚蠢。没有人想被人当成蠢蛋，尤其是青少年。它同时也运用了归属感（通过对这些内容进行分享）与敢承诺（通过以具体行动承诺——虽然这部分在活动中的角色比较次要，但依然存在）这两个行动刺针。唯一可惜的是，6 700万次的YouTube点击量仅仅带来了45 000个点赞及留言，成功转化成为具体承诺的比例不太理想。

不过很多时候，一个立意良好的宣传活动，很容易误入歧途。一个例子就是“红色蛋糕日”（Red Cake Day）这个活动，出发点非常好，活动主题是要人们一起烘焙大量的红色纸杯蛋糕，以提升社会对于血友病的关注。正如同许多其他这类慈善活动的做法，它们以互动式的广告来传递活动的主张，但效果并不明显。原因如下：

1. 烤纸杯蛋糕这件事，并不是一个容易被人看到或经常发生的行为。当人们参与一件具有崇高意义的事情的时候，他们希望能够对周遭的人发出“信号”（像是成功案例中的留小胡子，或者戴红鼻子）。

2. 它对人们的要求太高了。烤纸杯蛋糕没那么简单，再说，很多人根本就不碰烤箱。

3. 活动方案与主张之间的联系不够漂亮：烤纸杯蛋糕与血友病有什么关系?

4. 有点让人不舒服——红色蛋糕带来的是血的联想。

在容易度—动机两个维度的评分上，这个活动分数很低。相比之下，邀请男性在11月一起留小胡子，来为前列腺癌的研究筹募资金的“胡子月”活动就聪明得多。不但多数男人都很容易做到，还容易让别人都看见，这样不仅能把活动的主张表达得很清楚，也让这个主张变得很酷而且有魅力。

把不太好的变好一点

1997年，我跟一个叫罗西的女孩分了手。她是一位冰雪聪明的嬉皮型女生。当时她给我的生活带来了非常深刻的影响。有短短的一段时间，我穿裙子，（因为凭什么男生就要穿裤子、女生就要穿裙子？）并且吃素。让我有点儿伤脑筋的自由解放行动还不止这些，还包括把我的名字从亚当改成麦克斯（其实我一直没有真正再把名字改回来，在新南威尔士出生死亡和婚姻登记处的记录里，我的全名还是“Max Adam Eric Ferrier”）。

也差不多在那段时间里，我正好听了美体小铺（the Body Shop）创始人安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）的一场演讲。她真的是一位令人赞叹的演说家，我被她的看法深深打动，也非常认同她提出的关于“用良心消费过清醒生活”的主张。在演讲的尾声，她邀请听众发问，我便提出了一个关于当时耐克刚刚推出的一款新鞋的问题——耐克开发了它的第一双“绿色”运动鞋，采用生物可降解材质制作。而当时耐克也正因以“血汗工厂”生产球鞋，而在社会上恶名昭彰。我问安妮塔，她认为耐克这双假惺惺的新球鞋，值不值得得到大众的支持。

我们明明知道这双所谓的环保鞋，是来自一家将童工置于恶劣环境进行生产的公司，我们还应该去买它吗？我当时以为她一定会说“当然不应该”。其实我觉得我当时问这个问题，只是想要大声痛斥耐克这家坏公司。

但是我猜错了。

安妮塔全力为耐克和它的环保鞋辩护，并且指责我不该提出这么愚蠢的问题。她说，当企业在做对的事情的时候，我们当然应该支持，不用理它是真心或不真心。企业就是在做生意，要的就是赚钱，它们是不讲感情的。当消费者支持这些“好”球鞋，企业就会去制造更多。当我们嫌弃那些“坏”球鞋，他们就会少做一些。安妮塔花了一些时间回答我的问题，我尴尬地站在下面握着麦克风，感觉自己变得越来越小……她当时说的话字字珠玑，在这么多年之后，我依然记忆犹新——当一家坏公司（或者坏人）开始做好的事情，我们应该让它们得到奖励，才能鼓励更多的好行为出现。

我们今天都活在一个多媒体的世界里，每一个人都能轻松运用社交媒体，并加入集结众人力量的平台，于是我们正握着强大的力量，足以影响世界，让企业负起更多的责任。比如Change.org这类的网站，让人们可以上传相关信息，提出一个希望众人支持的主张，并邀请其他人加入支持的行列。而且重点是，企业正在倾听这一切，而且会一直倾听下去。由于人们已经越来越明白，他们的购买行为所能带来的终极影响力，他们便会越来越积极地要求企业去想办法生产有良心的产品。其实耐克就是一个例子，它已经放弃了那些靠“血汗工厂”进行生产的下游厂商。

企业要想真正创造价值，靠的不是做一堆塑造良好企业公民形象的广告，而是要让消费者打心底里觉得受用。这里有一些好例子：

- 三星人寿保险的“生命之桥”，运用灯光与文字传达希望与同理心，帮助来到桥上自杀的人们改变心意。（见www.youtube.com/watch?v=LYMWPSKpRpE）
- 助力医疗（Help Remedies）与国际骨髓捐助中心DKMS，通过制药公司，推动骨髓捐献登记率的提升。（见www.youtube.com/watch?v=wwaGgXoHOFY）
- 油漆公司多乐士（Dulux）通过为世界不同地方的残破社区进行色彩粉刷，推动“为世界上色”活动。（见www.youtube.com/watch?v=rULv_FWsfCw）

这些企业都把广告费用投进了这些自发性的活动之中，它们做的不是传统意义上的广告，而是用广告预算来做好事。当然你可以用很市侩的眼光看待这些活动，反正都是为了提升企业的声誉——我偶尔也会有这样的想法——但你也可以用单纯正面的角度欣赏它们，毕竟这都是该被鼓励的事情。

广告，既复杂又多面向。它早已不是单纯出现在电视上，或静静待在户外广告牌里被动传递信息的那个东西了。也因此，我总有一种忧心，觉得广告已经到达一种渗透过度的境地，其力量无孔不入，让弱小善良的消费者完全无力抵抗。所以我想提醒所有的广告人，都该对比一下，你为世界带来了什么，以及你向世界索求了什么。如果你只是在污染世界，用丑陋、卖弄性感乃至带有性歧视意味的户外广告，来要求年轻男生买你的鞋子，你觉得你给出的东西，对不对得起你获得的东西？而对这些被你的粗暴广告搞得心神不宁的年轻男生，是不是可以用比较不粗暴的手法来和他们沟通？难道没有比较正向积极的方法来吸引他们的注意力吗？

我的一个纯粹很个人的意见是，社交媒体带来的其中一个好处，就是社会对于不愿接受的事物，不再忍气吞声了。当更多人能够发

声，同时更多人能够听到这些声音，人群中的少数（他们又被称为“键盘行动家”）就有了吸引人们关注某个特定课题的能力。广告走火入魔的过度渗透与骚扰，也开始遭到了这种力量的反扑。包括巴西的圣保罗，美国的夏威夷、阿拉斯加和缅因州，都已经立法全面禁止户外广告牌——还有许多其他城市也开始对户外广告进行重重限制。

结论

广告正走在一条蜕变的路途上。它正在从纯粹的打扰与强抓眼球，变得要靠人与人之间的推荐来完成传播——或者靠带给消费者充分的价值来作为交换，比如提供一个App或是游戏等。有一句老话说“广告是你为一个不起眼产品付的税金”，认认真真把产品做好，你就比较不需要去说服、操纵甚至强迫人们购买你的产品。

我盼望，广告人都能善用手上的力量，也盼望消费者们，都能善用手上的购买力，鼓励更多的善举。

圈内人：
艾伦·狄波顿

我觉得我们得把两件事分清楚，一个是影响别人去做好事（把世界变美好、施展他们的天赋、对人宽容等），另一个是影响别人去做坏事（会让人沮丧、觉得挫败、徒劳无功的事）。假设前者是我们的终极目标，那么重点就是要去唤起人们“天性中的积极面”；也就是说，避免强调“天性中的黑暗面”而带给人们罪恶感。让人性中灰暗的那一面随风而逝吧。奉承往往被人们视为拍马屁，却是一个宣扬好事的好策略——能把更多的好带进我们的生活之中。

艾伦·狄波顿身兼作家、哲学家、电视节目主持人和企业家等身份。他在著作和电视节目中讨论各种当代话题，尤其着重于解读哲学

与我们日常生活之间的关联性。我其实从来没跟艾伦见过面，但我们邮件来往了好几年，同时也关注了彼此的推特。艾伦是个亲切的好人，他给我的答案也让我觉得很有意思。

圈内人：
约翰·梅斯考尔

人，都会因为能成为比自身更宏大的某种事物的一部分，而感受到莫大的满足，这就是所谓的归属感。因此，你要尽你所能，把你想要促成的行为改变，定义为一个让人参与某个伟大使命的邀请，而不是一个请人们做出行为改变的乞求。

作为每一个个人，我们的行为似乎都非常微不足道："我做好事或做坏事又能影响得了什么？我不过就只是一个人。"但如果我们认为自己是某个伟大想法或行动的一部分，你的行动就会变得对你意义非凡，远远超越你做的事本身的大小。

这就是为什么"胡子月"活动能如此成功、为什么Kiva[注]能到今天已经拨出将近五亿美元的小额贷款、为什么"笨笨的死法"能让几百万人愿意去分享地铁安全这样一个无趣信息的背后原因。

想一个好创意，吸引人们参与其中，创造出一种大家都这样做的氛围，做到这点，你离成功就不远了。

如果只是可怜兮兮地喊叫、拜托、乞求，或者用放大罪恶感以及恐吓人们等手段让人就范，你终将失败。

约翰·梅斯考尔是澳大利亚麦肯广告公司的执行创意总监，也是横扫世界最多广告奖项（了不起的成就）的"笨笨的死法"地铁安全宣传活动的创造者。我认识约翰好多年了，他在业界有一个很好的声誉，是人最好（而且最搞笑）的广告人之一。在2013年的Mumbrella广告奖

上，我获得了“年度最佳思考者”的第二名——约翰则实至名归地拿到了第一名。

---

1. 原文作“the rat race”，直译即“老鼠的追逐奔跑”。——译者注
2. 神曲原文作“earworm”，直译为耳朵里的虫。这是广告圈的一种惯用语，用来称呼一首歌曲或旋律，在人的脑袋里不断盘旋、久久不忘。——译者注
3. Kiva是一家非营利的小额贷款机构，旨在向发展中国家的创业者提供小额贷款，实现消除贫穷的目标。——译者注

致谢

我现在深切地领悟到，写一本书（或完成任何一项重大任务）不太可能是一个人的功劳。只有一群人的共同参与，才能让事情完成，我要在这里感谢身边助我一臂之力的每一个人。每次参加婚礼——不管是谁结婚——我都是那种最喜欢听现场致辞的人（我心目中的理想婚礼，就是一整晚都在进行致辞，让我可以听个够）。而每次买书，我总是会先看书里的致谢部分（事实上，我也往往会根据致谢的内容，来判断我要不要买这本书）。书里的致谢，有一点儿像婚礼上的新郎致辞；这也是在写书过程中，最让我兴奋的部分。所以，愿你也能享受我的致谢。

首先，我要感谢每一位购买、阅读，或即使只是拿起书来翻了翻的读者。我要谢谢你，因为我很高兴你愿意花时间，去对广告如何发挥作用，以及它最终如何影响你，获得多一点儿了解。有了这些知识，身为消费者的你，将更加明确如何做出决定。从另外一个角度看，这也更能推动企业去提供我们真正想要的产品与服务，而不只是卖它们想卖的东西。说到这里，我想请你帮我一个忙，就是把这本书推荐给你的朋友和同事（读到书的后面，你就会知道，我为什么厚着脸皮请你帮忙）。你可以在朋友圈晒晒它，或者，做任何一件能帮忙推广这本书的事，我都无比感激。

其次，我要郑重感谢这本书的共同作者珍妮弗·弗莱明。珍妮弗在澳大利亚是一位畅销书作家，她是“完美”（*Spotless*）系列图书的共同作者。她大力协助我架构了这本书的内容，帮我找到适合我的讲述方式，并与我一起一次又一次地调整内容。很多年前我就认识了珍妮弗，她一直是个超级棒的合作伙伴。珍妮弗还为我介绍了弗吉尼亚·劳

埃德（Virginia Lloyd），多亏有她的协助，珍妮弗和我才能在一团混乱中，完成这本书。

还要谢谢我的客户肖恩·哈勒汉（Sean Hallahan）和我的同事伊恩·佩林（Ian Perrin）。我是在和他们聊过之后，才决定要把焦点放在“改变消费者行为”这个主题上的。这个秘密我一直没有告诉他们，所以现在要对两位说声“谢谢”！还有布鲁克·沃德（Brooke Ward，一位优秀的心理学家）和梅尔·巴登（Mel Barden，一位超级聪明的品牌策略家，也是我的前女友），谢谢你们分别提供给我的参考资料与研究报告，并协助我规划了贯穿整本书的行动刺针体系。我也要特别谢谢艾玛·欧利里（Emma O’Leary），没有她强大的组织能力，这本书恐怕难以问世。

更要谢谢我在广告业曾经待过的各家公司，以及其间一起共事的朋友（我真的要感激矫正署——那里聚集了一群厉害人物）。还有附加值品牌咨询、盛世广告、赤裸传播以及我现在任职的卡明斯伙伴广告公司，它们教会了我太多东西。在这当中，我尤其要感谢赤裸传播以及当时我所服务的客户。这是我在广告圈待过时间最长的一家公司，书里面许多相关的案例，虽然我以第一人称来描写，但其实都是赤裸传播里许多杰出人物群策群力的成果，当中某些案例更集合了其他广告公司同仁的宝贵经验。书里面的一些框架，以及许多行动刺针背后的思考，都是在我任职于赤裸传播时的成果。总之，感谢这一切。

谢谢书中所有作品所属的客户，你们启发了我们工作的灵感，而且让一切变得有意思起来。我尤其要感谢两个客户：可口可乐公司以及艺术酒店集团（Art Series Hotels）。可口可乐是赤裸传播在澳大利亚的核心客户（也一直是我们最大的客户），是深谙品牌力量的杰出客户。艺术酒店集团则是广告公司梦寐以求的客户：聪明，而且对创新不遗余力。与这两家客户的合作，我们不但非常享受整个过程，并

且创造出了带给我们世界级声望的作品。另外，我还要感谢以下客户（排名不分先后）：联合利华（凌仕、多芬、舒耐的制造商）、交通事故委员会（Transport Accident Commission, TAC）、益世好物（Good Goods，创造“因为你在意”项目的机构）、川宁（Twinings & Co.,贾拉咖啡的制造商）、FBi广播电台、新南威尔士州癌症协会（Cancer Council NSW）、奇塔姆制盐有限公司（Cheetham Salt）、阿迪达斯与霍桑足球队、工作安全局（Worksafe）、乔治威斯顿食品（George Weston Foods）、曼秀雷敦（大胆支持我们做出了有史以来“最恶心”的广告），以及澳大利亚地产服务网站www.realestate.com.au。

然后，我当然还要深深感谢凯伦（Karen）和牛津大学出版社（Oxford University Press），感谢你们愿意涉足行为科学这个知识领域，并参与我们的广告技巧“大爆料”（我后来才知道在文学圈称呼你们为OUP[注]，这样叫才酷——所以，谢谢OUP）。凯伦是第一个看出这本书的价值的人，与她合作的过程也无比美妙。还有彼得，谢谢你在编辑阶段的出色表现。

当然，最要感谢的是我太太安娜和儿子艾斯特瑞克斯。写作期间正值小家伙刚刚加入这个家庭的时期，可以想见这当中会有多少理解与耐心也难以平衡的纠结。安娜真是一位了不起的女人、妈妈和太太；她对于改变行为的一些见解，也被我纳入了这本书中。艾斯特瑞克斯，我拿你来做的那些小小行为实验，可不是为了将来做研究赚钱，而是希望你可以好好成长为一个开心的小伙子。行为经济学家丹尼尔·卡尼曼在他的著作《思考，快与慢》（我在本书中有多次引用）里提到，对于一个孩子，你最该期望的，就是他能生来就有一个乐观的本性。快两岁的小艾斯特瑞克斯，我很肯定你有这个天赋。不过，因为你好几次爬到我腿上来敲我的键盘，有时候我只好溜到圣科达的酒吧或咖啡馆去继续我的工作。我会静静地坐在角落里，（非常）缓慢地喝我的啤酒或咖啡（然后把时间拖得好长好长）。所以我也要谢

谢Dr Jekyll, Mr Wolf, the Newmarket, the Local Taphouse, the Woodfrog Bakery[注]这些店——我会奉上一本书到以上店里留念。

最后，我要谢谢每一位在心理学界与广告界里，我曾经遇到的以及向他学习过的人。这两个都是超级好玩而且充满乐趣的专业。我实在有幸，能够涉足两者并得其精要，再把它们写在书里。我希望通过解剖广告案例，并分析隐含在当中的心理学，能够吸引更多（有趣且善良的）人加入这个行业。

我真的要对每一个曾经想写一本书的人说："Just Do It."（尽管去写。）这是个让人收获无穷的绝妙经历！

亚当·费里尔

---

1. OUP为牛津大学出版社（Oxford University Press）的简写。——编者注
2. 以上均为作者创作本书时所待过的店。——编者注

参考文献

第一章 暗黑艺术：广告概论

Ariely, D. & Norton, M.I. (2009). How concepts affect consumption. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 475–99.

Heath, R.G. (2001). *The Hidden Power of Advertising*. Admap Monograph no. 7, Henley-on-Thames: Warc.

IPA (2012). *Behavioural Economics: Red Hot or Red Herring*. London: Institute of Practitioners in Advertising.

Kahneman, R. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. *Nobel Prize Lecture*, 8, 351–401.

Lewis, E.S. (1903). Catch-line and argument. *The Book-Keeper*, 15, 124.

Packard, V. (1957). *The Hidden Persuaders*. New York: D. McKay Company.

Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The Future Beyond Brands* (expanded ed.). New York: PowerHouse Books.

Schudson, M. (1984). *Advertising, the Uneasy Persuasion: Its Dubious Impact on American Society*. New York: Basic Books.

Sethuraman, R., Tellis, G.J. & Briesch, R.A. (2011). How well does advertising work? Generalizations from meta-analysis of brand advertising elasticities. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 457–71.

Watson, J.B. & Rayner, R. (1920). Conditioned emotional reactions. *Journal of Experimental Psychology*, 3(1), 1.

Zajonc, R.B. (2001). Mere exposure: A gateway to the subliminal. *Current Directions in Psychological Science*, 10(6), 224–8.

第二章 定义：界定一种你想要改变的行为

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bjork, D.W. (1993). *B. F. Skinner: A Life*. New York: HarperCollins.

Evans, R.I. (1968). *B.F. Skinner: The man and his ideas.* New York: E.P. Dutton.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Taylor & Francis.

Fishbein, M., Triandis, H., Kanfer, F., Becker, M., Middlestadt, S. & Eichler, A. (2001). Factors influencing behaviour and behaviour change. In A. Baum, T. Revenson, J. Singer J. (eds), *Handbook of Health Psychology* (pp. 3–17). Imahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Fogg, B.J. (2011). *BJ Fogg's Behavior Model*. Accessed at www.behaviormodel.org.

Hagen, M. (1997). *Whores of the Court: The Fraud of Psychiatric Testimony and the Rape of American Justice*. New York: HarperCollins.

Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Macmillan.

Madzharov, A.V. & Block, L.G. (2010). Effects of product unit image on consumption of snack foods. *Journal of Consumer Psychology*, 20(4), 398–409.

McFerran, B., Dahl, D.W., Fitzsimons, G.J. & Morales, A.C. (2010). Might an overweight waitress make you eat more? How the body type of others is sufficient to alter our food consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 20(2), 146–151.

Nestle, M. (2011). What Google's famous cafeterias can teach us about health. *The Atlantic*, 13 July. Accessed at www.theatlantic.com/health/archive/2011/07/what-googles-famouscafeterias-can-teach-us-about-health/241876.

Oppenheimer, D.M. (2006). Consequences of erudite vernacular utilized irrespective of necessity: Problems with using long words needlessly. *Applied Cognitive Psychology*. 20(2), 139–56.

Painter, J.E., Wansink, B. & Hieggelke, J.B. (2002). How visibility and convenience influence candy consumption. *Appetite*, 18(3), 237–8.

Wansink, B. (2006). *Mindless Eating: Why We Eat More than We Think*. New York: Bantam-Dell.

第三章 思维、感觉、行动：用行动改变行为

Aronson, E. & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(2), 177–81.

Beck, A.T. (1975). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. Madison, CT: International Universities Press.

Carney, D., Cuddy, A.J.C. & Yap, A. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363–8.

Cendrowski, S. (2013). Nike's new marketing mojo. *Fortune*, 13 February. Accessed at http://management.fortune.cnn.com/2012/02/13/nike-digitalmarketing.

Cherry, K. (2006). What is cognitive dissonance? *About.com Psychology*. Accessed at http://psychology.about.com/od/cognitivepsychology/f/dissonance.htm.

Dickerson, C.D. (1992). Using cognitive dissonance to encourage water conservation. *Journal of Applied Psychology*, 22 (11), 841–54.

Duclos, S.E. & Laird, J.D. (2001). The deliberate control of emotional experience through control of expressions. *Cognition & Emotion*, 15(1), 27–56.

Ellis, A. & Blau, S. (2001). *The Albert Ellis Reader: A Guide to Well-being Using Rational Emotive Behavior Therapy*. New York: Citadel.

Ferrier, A. (2010). Forensic shopping investigation Ⅱ: Shopping for religion. *The Consumer Psychologist.* Accessed at www.theconsumerpsychologist.com/2009/08/12/forensic-shoppinginvestigation-ii-shopping-for-religion.

Ferrier, A., Ward, B. & Palermo, J. (2012). *Behavior Change: Why Action Advertising Works Harder than Passive Advertising.* Presented at Society for Consumer Psychology: Proceedings of the 2012 Annual Conference, Las Vegas, 16–18 February.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Festinger, L., Riecken, H.W. & Schachter, S. (1957). *When Prophecy Fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Franklin, B. (1791/1998). *Autobiography of Benjamin Franklin* (J. Manis, ed.). University Park: Penn State University Press.

Google, Sterling Brands & Ipsos (2012). *The New Multi-Screen World: Understanding Cross-Platform Consumer Behaviour.* Accessed at www.google.com.au/think/research-studies/the-new-multi-screen-worldstudy. html.

James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 9, 188–205.

Lodewijkx, H.F.M. & Syroit, J.E.M.M. (2001). Affiliation during naturalistic severe and mild initiations: Some further evidence against the severityattraction hypothesis. *Current Research in Social Psychology*, 4(7), 90–107.

Watzlawick, P. (1997). Insight may cause blindness. In J.K. Zeig (ed.), *The Evolution of Psychotherapy: The Third Conference* (pp. 309–21). New York: Brunner/Mazel.

Webster, R. (2005). *Why Freud Was Wrong: Sin, Science and Psychoanalysis*. Oxford: The Orwell Press.

Wiseman, R. (2013). *The As If Principle: The Radically New Approach to Changing Your Life*. New York: Free Press.

第四章 行动刺针：有时候就是要推一把

Prochaska, J.O. & Norcross, J.C. (2013). *Systems of Psychotherapy: A Transtheoretical Analysis*. Belmont: Brooks/Cole.

Coon, D. & Mitterer, J.O. (2010). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. Belmont: Wadsworth/Cengage Learning.

Edelman, S. (2002). *Change Your Thinking: Positive and Practical Ways to Overcome Stress, Negative Emotions and Self-defeating Behaviour Using CBT*. Sydney: Harper Collins.

Montgomery, B. (2006). The keys to successful behaviour change. *InPsych*. Accessed at www.psychology.org.au/publications/inpsych/behaviour.

Seligman, M.E.P. (1990). *Learned Optimism*. New York: Knopf.

Bregman, P. (2009). The easiest way to change people’s behaviour. *Harvard Business Review*, 11 March. Accessed at http://blogs.hbr.org/2009/03/theeasiest-way-to.

Central Information Office (2009). *COI Reveals New Five Step Plan for Behaviour Change*. UK Government. Accessed at www.mynewsdesk.com/uk/view/pressrelease/central-office-of-informationcoi-reveals-new-five-step-plan-for-behaviour-change-347692.

Goldstein, N.J., Martin, S.J. & Cialdini, R.B. (2008). *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive*. New York: Free Press.

Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*. New York: HarperCollins.

Kahneman, R. (2011). *Thinking, Fast and Slow.* New York: Farrar, Straus and Giroux.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness.* New Haven: Yale University Press.

Barden, P. (2013). *Decoded: The Science behind Why We Buy*. London: John Wiley & Sons.

Grant, J. (1999). *The New Marketing Manifesto*. London: Orion.

Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on Advertising*. Toronto: John Wiley & Sons.

Oldham, M. (ed.) (2013). Advertising Works 21: IPA Effectiveness Awards 2012. London: Warc.

Steel, J. (1998). *Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning*. London: John Wiley & Sons.

Trott, D. (2009). *Creative Mischief.* London: LOAF Marketing.

第五章 重塑（reframing）：重点不是你说什么，而是你怎么说

Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–70.

Camerer, C., Babcock, L., Loewenstein, G. & Thaler, R. (1997). Labor supply of New York City cabdrivers: One day at a time. *Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 407–41.

Ferrier, A. (2010). *How the Ministry of Muffins Revved the Fortunes of Little Bites of Cake*. Australian Effie Awards. Accessed at www.effies.com.au/attachments/bb07b0e8-5398-4c1f-9fc0-59241fe071ac.pdf.

Godin, S. (2005). *All Marketers are Liars: The Power of Telling Authentic Stories in a Low Trust World*. London: Penguin Books.

Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Macmillan.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4), 341–50.

Levin, I.P., Schneider, S.L. & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149–88.

Shiv, B., Carmon, Z. & Ariely, D. (2005). Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for. *Journal of Marketing Research*, 42, 383–93.

Snow, D.A. & Benford, R.D. (1988). Ideology, frame resonance, and participant mobilization. *International Social Movement Research*, 1(1), 197–217.

Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1(1), 39–60.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*. 59(4), S251–78.

Wikipedia (n.d.). *List of Cognitive Biases*. Accessed at http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases.

Yorkston, E. & Menon, G. (2004). A sound idea: Phonetic effects of brand names on consumer judgments. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 43–51.

第六章 动之以情（evocation）：你感觉到了吗?

Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–70.

Cancer Institute of NSW. (2010). Melanoma awareness campaign 2009–2010, Dark side of tanning. Accessed at http://www.cancerinstitute.org.au/media/77557/web10-259_dark-sidetanning_summary-report.pdf

Cendrowski, S. (2012). Nike’s new marketing mojo. *Fortune*, 13 February. Accessed at http://management.fortune.cnn.com/2012/02/13/nike-digitalmarketing.

Damasio, A.R. (1996). *Descartes’ Error*. London: Penguin Books.

Ewing, R. (2013). *What Makes Ads Go Viral … And How to Test for It!* Accessed at http://media.brainjuicer.com/media/files/BrainJuicer_Virality_Webinar.pdf.

Flint, J. & Lecinski, L. (2013). *Winning the Zero Moment of Truth in Asia: Women, Consumer Packaged Goods and the Digital Marketplace*. Forthcoming.

Gard, N. & Lerner, J.S. (2013). Sadness and consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 23(1), 106–13.

Heath, R. (2001). Low involvement processing: A new model of brand communications. *Journal of Marketing Communications*, 7(1), 27–33.

Niazi, G.S.K., Siddiqui, J., Shah, B.A. & Hunjra, A.I. (2012). Effective advertising and its influence on consumer buying behavior. *Information Management and Business Review*, 4(3), 114–19.

Plutchik, R. (1980). *Emotion: Theory, Research, and Experience: Vol. 1. Theories of Emotion.* New York: Academic.

Pringle, H. & Field, P. (2012). *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Rick, S. & Loewenstein, G. (2008). The role of emotion in economic behavior. In M. Lewis, J.M. Haviland-Jones & L.F. Barrett (eds), *Handbook*

of Emotions, 3rd edn. New York and London: The Guilford Press.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(1), 207–33.

Westen, D. (2007). *The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*. New York: Public Affairs.

第七章 集体主义（collectivism）：大家都在这样做

Asch, S.E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70(9), 1–70.

Cialdini, R.B. (2005). Basic social influence is underestimated, *Psychological Inquiry*, 16(4), 158–61. Accessed at http://osil.psy.ua.edu/672readings/T3-Social%20Influence/Cialdini2005.pdf.

Cummins, S. (2013). Pers. comm.

Earls, M. (2007). *Herd: How to Change Mass Behaviour by Harnessing our True Nature*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Etcoff, N., Orbach, S., Scott, J. & D’Agostino, H. (2004). *The Real Truth about Beauty: A Global Report: Findings of the Global Study on Women, Beauty and Well-Being*. Accessed at www.clubofamsterdam.com/contentarticles/52%20Beauty/dove_white_paper_final.pdf

Ferrier, A. & Cassidy, G. (2010). *How to Save an Iconic Australian Radio Station: Ask Richard (Branson)*. Australian Effie Awards. Accessed

at www.effies.com.au/attachments/537e5466-5136-4f0e-9645-ad5e0f5b9835.pdf.

Festinger, L. (1962). Cognitive dissonance. *Scientific American*, 207(4), 93–107.

Lynn, M. & McCall, M. (2009). Techniques for increasing tips: How generalizable are they? *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 198–208.

Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View.* London: Tavistock Publications.

Nietzsche, F. (1998). *Twilight of the Idols*. London: Oxford University Press.

Sherrington, M. (2003). *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth.* New York: Palgrave Macmillan.

第八章 归属感（ownership）：你觉得呢?

Carmon, Z. & Ariely, D. (2000). Focusing on the forgone: How value can appear so different to buyers and sellers. *Journal of Consumer Research*, 27(3),360–70.

Coca-Cola (2006). *Zero to 100 Million in Thirty Days*. Media release accessed at http://ccamatil.com/InvestorRelations/md/2006/Coke%20Zero%20-%20Zero%20to%20100%20million%20in%2030%20Days%20-%20090206.pdf.

Cryon, G. (2012). *Share a Coke.* Accessed at www.effies.com.au/attachments/1b9d8da6-2d7b-48d4-9b55-

a9ded3b8ba8e.pdf.

Dean, J. (2012). The one (really easy) persuasion technique everyone should know. *PsyBlog*. Accessed at www.spring.org.uk/2013/02/the-one-really-easypersuasion-technique-everyone-should-know.php.

Dommer, S.L. & Swaminathan, V. (2013). Explaining the endowment effect through ownership: The role of identity, gender, and self-threat. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1034–50.

Florack, A., Kleber, J., Busch, R. & Stöhr, D. (2013). Detaching the ties of ownership: The effects of hand washing on the exchange of endowed products. *Journal of Consumer Psychology*, 23, 127–37.

Forbes (2009). Forbes rich list: Ten years of top tens. Accessed at www.forbes.com/lists/2009/10/billionaires-2009-richest-people_Ingvar-Kamprad-family_BWQ7.html.

Kahneman, D., Knetsch, J.L. & Thaler, R.H. (2009). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. In E.L. Khalil (ed.), *The New Behavioral Economics. Volume 3: Tastes for Endowment, Identity and the Emotions* (pp. 119–42). Cheltenham and Northampton: Elgar.

Lansberger, H.A. (1958). *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, Its Critics, and Developments in Human Relations in Industry.* New York: Ithaca.

Marks, S. (2007). *Finding Betty Crocker: The Secret Life of America's First Lady of Food.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Nisbett, R. (1998). Scientific myths that are too good to die. *New York Times*, 6 December.

Norton, M., Mochon D. & Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 453–60.

Pollard, M. (2009). *How to Sell 4.2 Million Burgers — A McDonald*'s *Case Study*. Accessed at www.markpollard.net/how-to-sell-4-2-million-burgers-amcdonalds-case-study.

Robertson, D. (2006). Coke Australia takes Zero to hero. *Just Drinks*, March. Accessed at www.just-drinks.com/analysis/coke-australia-takes-zero-tohero_id85967.aspx.

The Cool Hunter (2010). *The Macquarie Investment Bank — Sydney*. Accessed atwww.thecoolhunter.com.au/article/detail/1701/macquarie-investment-bank--sydney.

第九章 玩乐（play）：世界就是一个游乐场

Brown, S. & Vaughan, C. (2009). *Play: How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. New York: Avery.

Ferrier, A., Houltham, M. & Hasan, A. (2012). *Steal Banksy*. Australian Effie Awards. Accessed at www.effies.com.au/attachments/3267db17-3567-40fbb4ba-34881f0d3705.pdf.

Kivetz, R., Urminsky, O. & Zheng, Y. (2006). The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention. *Journal of Marketing Research*, 43, 39–58.

Koepp, M.J., Gunn, R.N., Lawrence, A.D., Cunningham, V.J., Dagher, A., Jones, T. et al. (1998). Evidence for striatal dopamine release during a video game. *Nature*, 393(6682), 266–26.

Luengo-Oroz, M.A., Arranz A. & Frean, J. (2012). Crowdsourcing malaria parasite quantification: An online game for analyzing images of infected thick blood smears. *Journal of Medical Internet Research*, 14(6), e167.

McGonigal, J. (2011). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. New York: Penguin Books.

Mumbrella (2011). How we pulled off the Banksy heist. Accessed at http://mumbrella.com.au/how-we-pulled-off-the-banksy-heist-68934.

Simon, R. (2008). *Bad Men Do What Good Men Dream: A Forensic Psychiatrist Illuminates the Darker Side of Human Behavior*. Washington DC: American Psychiatric Publishing. The advertising to attract potential thieves offered this invitation: 'Stay the night. Steal the art.' *No Ball Games* was initially hung in The Blackman and shifted to different locations at the three hotels. As soon as it was on the wall, people started to play.

第十章 实用性（utility）：承诺不再落空

Barden, P. (2013). *Decoded: The Science Behind Why We Buy*. Chichester: John Wiley & Sons.

Hawthorn Football Club (2013). *New adidas 'Hawkspotter' App Launched*. Accessed at www.hawthornfc.com.au/news/2013-06-27/new-adidashawkspotter-app-launched.

IBM (2013). *Smarter Cities*. Accessed at www.ibm.com/smarterplanet/us/en/smarter_cities/overview.

Ogilvydo.com (2013). *IBM Smarter Cities: Grand Prix and Gold Lion Winner*. Accessed at http://cannes.ogilvydo.com/ogilvy-scoops-more-grand-

prixawards/#. Un7bXKUss1g.

Pfaff, F. & Cannon, A. (2013). Why marketers need to reorganize around the most powerful behavior principle of all: Utility. *Adage*, 15 April. Accessed at http://adage.com/article/guest-columnists/utility-powerful-behaviorprinciple/ 240860.

第十一章 样板（modelling）：有样学样

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bandura, A., Ross, D. & Ross, S. A. (1961). Transmission of aggression through the imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(3), 575–82.

Brown, D. & Fiorella, S. (2013). *Influence Marketing: How to Create, Manage, and Measure Brand Influencers in Social Media Marketing*. New York: Que Publishing.

Burns, P., Stevens, G., Sandy, K., Dix, A., Raphael, B. & Allen, B. (2013). Human behaviour during an evacuation scenario in the Sydney Harbour Tunnel. *Australian Journal of Emergency Management*, 28(1), 20.

Cialdini, R., Kallgren, C. & Reno, R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and re-evaluation of the role of norms in human behaviour. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24(20), 201–34.

Ferrier, A. (2013). Identifying the constructs that underlie the concept of a cool person. Figshare.

Finkle, D. (1992). Television; Q-ratings: The popularity contest of the stars. *New York Times*, 7 June. Accessed at http://www.nytimes.com/1992/06/07/arts/television-q-ratings-thepopularity-contest-of-the-stars.html.

Frank, T. (1997). *The Conquest of Cool*. Chicago: University of Chicago Press.

Schultz, P.W., Nolan, J.M., Cialdini, R.B., Goldstein, N.J. & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429–34.

第十二章 赋予技能（skill up）：终结“我不知道怎么做”

Arora, S. (2013). Ten compelling reasons to go for explainer videos. *Bloggers Passion.* Accessed at http://bloggerspassion.com/ten-compelling-reasons-togo-for-explainer-videos.

Choy, Y., Fyer, A.J. & Lipsitz, D.J. (2007). Treatment of specific phobia in adults.*Clinical Psychology Review*, 27(3), 266–86.

Fisher, J.O. & Birch, L.B. (1999). Restricting access to palatable foods affects children’s behavioral response, food selection and intake. *American Journal of Clinical Nutrition.* 69(6), 1264–72.

Gladwell, M. (2008). *Outliers*. New York: Little, Brown & Co.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Macmillan.

Kukral, J. (2012). Explainer videos are the new infographics. *Huffington Post*, 19 September. Accessed at www.huffingtonpost.com/jim-

kukral/social-mediamarketing- videos-_b_1895514.html.

Luszcz, M.A. (1993). When knowing is not enough: The role of memory beliefs in prose recall of older and younger adults. *Australian Psychologist*, 28(1), 16–20.

McCaul, K.D., Johnson, R.J. & Rothman, R.J. (2002). The effects of framing and action instructions on whether older adults obtain flu shots. *Health Psychology*, 21(6), 624–8.

Montgomery, B. (1988). *The Truth about Success and Motivation.* London: Thorsons.

Nunnelly, A. (2012). Indigogo's top 12 campaigns of 2012. *Indigogo*. Accessed at http://blog.indiegogo.com/2012/12/top12.html.

Paine, C. (2012). Holy crap: Why's this guy stuck on the toilet? News.com.au, 12 July. Accessed at www.news.com.au/national/holy-crap-we-interviewed-aguy-on-a-toilet/story-fndo4eg9-1226424152625.

Schacter, D.L., Gilbert, D.T. & Wegner, D.M. (2010). *Psychology* (2nd edn). New York: Worth Publishing.

第十三章 化繁为简（eliminate complexity）：扫除障碍

Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions.* New York: HarperCollins.

Barden, P. (2013). *Decoded: The Science behind What We Buy.* Chichester: John Wiley & Sons.

Brasel, S.A. & Gips, J. (2013). Tablets, touchscreens, and touchpads: How varying touch interfaces trigger psychological ownership and endowment. *Journal of Consumer Psychology*. In press.

Burns, W. (2012). When disgusting is good strategy. *Forbes*, 27 July. Accessed at www.forbes.com/sites/willburns/2012/07/27/when-disgusting-is-onstrategy.

Haefner, J.E., Deli-Gray, Z. & Rosenbloom, A. (2011). The importance of brand liking and brand trust in consumer decision making: Insights from Bulgarian and Hungarian consumers during the global economic crisis. *Managing Global Transitions*, 9(3), 249–73.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Macmillan.

MacLeod, C.M. (1991). Half a century of research on the Stroop effect: An integrative review. *Psychological Bulletin*, 109(2), 163–203.

Mossman, D. (1994). Assessing predictions of violence: Being accurate about accuracy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(4), 783–92.

Norman, D.A. (2004). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. New York: Basic Books.

Pinaud, R., Tremere, L.A. & De Weerd, P. (eds) (2006). *Plasticity in the Visual System: From Genes to Circuits*. New York: Springer.

Poundstone, W. (2010). *Priceless: The Myth of Fair Value (and How to Take Advantage of It)*. New York: Hill & Wang.

Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More is Less.* New York: Ecco/HarperCollins.

Stroop, J.R. (1935). Studies of interference in serial verbal reactions. *Journal of Experimental Psychology*, 18(6), 643–62.

Thaler, R.H. & Benartzi, S. (2004). Save more tomorrow: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–1.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.

The Simpsons (1992). The Otto Show, Season 3, Episode 22.

Venkataramanan, M. (2013). This is how current slot machines are cunningly designed to milk your wallet. *Wired*, 9 May. Accessed at http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2013/06/start/you-have-beenplayed/ viewgallery/304036.

第十四章 敢承诺（commitment）：如何从一个小请求促成一个大承诺

Baca-Motes, K., Brown, A., Gneezy, A., Keenan, E.A. & Nelson, L.D. (2012). Commitment and behavior change: Evidence from the field. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1070–84.

Carey, B. (2012). Academic ‘dream team’ helped Obama’s effort. *New York Times*, 12 November. Accessed at www.nytimes.com/2012/11/13/health/dreamteam-of-behavioral-scientists-advised-obama-campaign.html?_r=0.

Carroll, R. (2012). Kony 2012 Cover the Night fails to move from the internet to the streets. *The Guardian*, 22 April. Accessed at www.theguardian.com/world/2012/apr/21/kony-2012-campaign-ugandawarlord.

Chang, J. (2013). Tiny habits: Behavior scientist BJ Fogg explains a painless strategy to personal growth. *Success*. Accessed at www.success.com/article/tiny-habits.

Cialdini, R. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York: HarperCollins.

Cialdini, R., Cacioppo, J.T., Basset, R. & Miller, J.A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(5), 463–76.

Fogg, B.J. (2013). Join me. *Tiny Habits*. Accessed at http://tinyhabits.com/join.

Freedman, J.L. & Fraser, S.C. (1966). Compliance without pressure: The foot-inthe-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 195–202.

Lee, L. & Ariely, D. (2006). Shopping goals, goal concreteness, and conditional promotions. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 60–70.

RACV (2012). *Road Safety*. Accessed at www.racv.com.au/wps/wcm/connect/racv/Internet/Primary/road+safety/roads+_+traffic/

Reingold, J. & Tkaczyk, C. (2008). 10 new gurus you should know. *CNNMoney*. Accessed at

http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0811/gallery.10_new_gurus.fortune

Taylor, T. & Booth-Butterfield, S. (1993). Getting a foot in the door with drinking and driving: A field study of healthy influence. *Communication Research Reports*, 10(1), 95–101.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness.* New Haven: Yale University Press.

第十五章 善用你的力量

Chan, D. & Mills, A. (2013). *Dumb Ways to Die*. Accessed at http://effies.com.au/attachments/Bronze/Short%20term%20effects/Entry%2095%20DWTD%

De Bruyn, A. & Prokopec, S. (2013). Opening a donor’s wallet: The influence of appeal scales on likelihood and magnitude of donation. *Journal of Consumer Psychology*, 23(4), 496–502.

Gimesy, D. (2013). Gruen Planet chided over ad ethics. *B&T*, 16 September. Accessed at www.bandt.com.au/opinion/gruen-planet-chided-over-ad-ethics.

O’Reilly, T. & Tennant, M. (2011). *The Age of Persuasion: How Marketing Ate Our Culture.* Toronto: Knopf.

Oxford Dictionary (2013). Accessed at www.oxforddictionaries.com.

Roy Morgan (2013). *Roy Morgan Image of Professions Survey 2013*. Accessed at

www.roymorgan.com/>media/Files/Morgan%20Poll/2013/May/4888-ImageofProfessions 2013April2013.pdf.

Sanders, M., Halpern, D. & Service, O. (2013). *Applying Behavioural Insights to Charitable Giving*. Cabinet Office Insights Team.

Sutherland, R. (2010). We can't run away from the ethical debates in marketing. *Market Leader*, Q1, 59.

Unilever (2011). *Inspiring Sustainable Living: Expert Insights into Consumer Behaviour and Unilever's 5 Levers of Change*. Accessed at www.unilever.com/images/slp_5-Levers-for-Change_tcm13-276807.pdf.

谢谢你读完这本书。如果你觉得这本书有用，希望你能帮我一个忙，把这本书也推荐给你的朋友吧。

> 谢谢你做出了这个动作，也帮了我一个忙。从结果来说，你对我和这本书，都做出了一点儿小小的投入，所以你已经在行动上回应了我的小小要求，因此你将会调整你的思维与感觉，来与行动保持一致。你将会认识到，行为改变态度，会比态度改变行为来得快。当别人应了你的请求帮你一个小忙，他们就会倾向于更正面看待你，原因就来自他们做出的行动。现在请回到第66页，深入了解这背后的原因吧。